Managementul resurselor umane

Consilier

R&S RENTROP & STRATON

Consilier

Managementul resurselor umane

R&S RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

CONSILIER – MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
ISBN: 973-9495-76-1

Editor – Director General: **George Straton**
Manager Centru de Profit: **Antoaneta Paraschiv**
Coordonator: **Liviu Hăhăianu**

Autori: **Maria Comșa**
Lavinia Enache
Liviu Hăhăianu
Ioana Mănăilă
Daniela Mihăiță
Camelia Nicolau
Amalia Pîcleanu-Savinescu
Mariana Petcu

Redactor: **Nicoleta Redeca**

Secretar de redacție: **Raluca Buzdrug**

Coordonator grafică: **Cristina Leonte**
Tehnoredactare: **Manuela Țârloaică**
Corectură: **Elvira Panaitescu**

© 2000 – RENTROP & STRATON
CONSILIER – MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
Toate drepturile rezervate. Nici o parte din acest material nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului.
Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

Tipărit la RENTROP & STRATON

R&S **RENTROP & STRATON**
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Bdul Națiunile Unite nr. 4, Gemenii Sitraco, bloc 107 A,
corp B7/C7, et. 7, sector 5, București
Telefon/Fax: 01 – 337.33.08, 337.32.39
E-mail: iafaceri@rs.ro
Norman Rentrop Verlag, Bonn • Berlin • Lindau • München
• Idstein • Viena • Zürich • București • Dublin • Washington D.C.

Cuvânt înainte

Stimate prieten,

Dacă ne gândim la schimbările petrecute în ultimii zece ani în economia românească, una dintre cele importante, la nivel de organizație, a fost transformarea Serviciului Personal (sau, mai pe larg spus, Personal - Învățământ - Organizare - Salarizare) în Departament Resurse Umane.

Salutăm acest pas prin care, față de simpla gestiune birocratică a cadrelor, s-a urmărit transmiterea gestiunii resurselor umane în sarcina unui compartiment organizatoric specific. Dar în ce măsură a fost modificat instrumentarul folosit în cadrul acestor noi departamente?

În cele mai multe cazuri, directorii generali au considerat problema rezolvată odată cu redenumirea compartimentului. Cum au acționat specialiștii în resurse umane în fața acestei provocări care trebuia să reconceptualizeze activitatea lor? În afara posibilității instruirii sau a literaturii de specialitate, nu rareori pretențioasă și lipsită de posibilitatea de aplicare practică, schimbul de opinii a fost oarecum frânat de modul divers de a privi gestiunea resurselor umane.

Totodată, de multe ori, managerii firmelor mici și mijlocii, care nu au organizată activitatea de resurse umane în cadrul unui compartiment, s-au văzut confruntați cu o adevărată risipă de timp încercând, în limita flerului, să-și organizeze eficient personalul, să recruteze și să selecteze oamenii potriviți care să ducă afacerea mai departe, să motiveze angajații pentru a lucra performant.

Percepând foarte bine rolul esențial al oamenilor în derularea oricărei afaceri, managerii au încercat să rezolve problemele de personal cum au știut mai bine, consumând însă timp și resurse prețioase. Uneori au reușit, alteori nu.

Pornind de la aceste considerente, lucrarea noastră își propune să ajute la ***trecerea absolut necesară*** *și fără „hopuri“ majore* ***de***

la gestiunea cadrelor la adevărata gestiune a resurselor umane și să consilieze, prompt și eficient, pe cei care știu că **oamenii sunt resursa-cheie a oricărei organizații.** Încercarea noastră, de a prezenta gestiunea resurselor umane într-un mod cât mai practic cu putință, poate reuși, prin implicarea dvs. creativă.

Cu prietenie și considerație,

Liviu Hăhăianu,
coordonator

Stimate cititor,

Această lucrare se adresează celor care vin frecvent în contact cu oamenii, indiferent dacă este vorba de o relație particulară sau o relație de afaceri. Scopul „Consilierului" este acela de a satisface nevoia de informare a tuturor celor care-l vor consulta.

Forma accesibilă, care permite oricărei persoane interesate să obțină informația dorită într-un timp foarte scurt, exprimarea simplă și foarte directă, pe înțelesul tuturor, exemplele care vin să lămurească o dată în plus noțiunile expuse, recomandă lucrarea ca pe un instrument ce nu trebuie să lipsească de pe biroul nici unui manager.

Ioana Mănăilă,
coautor
*președintele AUR**

**) Asociația Națională a Specialiștilor în Resurse Umane. Organizația „AUR" a luat ființă în scopul promovării conceptului de „resurse umane", concept relativ recent în întreaga lume și la început de drum în țara noastră.*

Cum este CONCEPUT
«Consilier – Managementul resurselor umane»

Vă felicităm pentru decizia de a vă abona la *„Consilier – Managementul resurselor umane“!* Ați dobândit în felul acesta un veritabil instrument de lucru și un consultant competent pentru problemele dvs. legate de gestiunea resurselor umane. Pe măsură ce îi veți adăuga noi și noi actualizări, *Consilierul* vă va asista fidel în activitatea dvs. managerială specifică și, chiar mai mult, va fi colaboratorul dvs. cel mai valoros.

Șapte caracteristici cu totul deosebite fac din acest gen de lucrare un instrument de lucru cu o funcționalitate încă neegalată:

1. Modul de prezentare:
BIBLIORAFT

2. Sistemul de
CODIFICARE A PAGINILOR

AVANTAJ

Actualizarea informației, prin adăugiri și înlocuiri de pagini

3. Utilizarea de
SIMBOLURI GRAFICE

4. Utilizarea de
CUVINTE-CHEIE

AVANTAJ

Accesul rapid la informația căutată

5. Redactarea textului într-un
LIMBAJ ACCESIBIL

AVANTAJ

Înțelegerea corectă și **deplină** a fiecărei informații

RENTROP & STRATON

6. Conține
MODELE, EXEMPLE
și **FORMULARE**

AVANTAJ

Un caracter **practic** incontestabil

7. Sistemul de
ACTUALIZARE
permanentă

AVANTAJ

Consilierul conține toate **informațiile** de care aveți nevoie – **complete** și, totdeauna, **la zi**

Cum este STRUCTURAT «Consilier – Managementul resurselor umane»

separator alfabetic	✔ „*Consilier – Managementul resurselor umane*" este structurat pe capitole, ordonate alfabetic și delimitate cu ajutorul separatoarelor.
teme și subcapitole	✔ În cadrul fiecărui capitol, paragrafele sunt grupate sub titluri sugestive, ajutându-vă să găsiți rapid subiectul care vă interesează.
cuvinte-cheie, simboluri, însemnări	✔ Fiind un instrument de lucru, paginile *Consilierului* au un spațiu lateral rezervat cuvintelor-cheie și simbolurilor grafice, permițându-vă să faceți și dvs. diverse însemnări.
spațiu inepuizabil	✔ Lucrarea este astfel concepută încât, prin actualizări, să poată fi adăugate noi pagini la oricare dintre capitole.
pagini codificate	✔ Numerotarea paginilor se face printr-un cod alcătuit din două grupe de elemente. Primul grup, format dintr-o literă și două cifre, ajută la identificarea

capitolului. Al doilea grup de elemente al codului, format din trei cifre care încep cu zero, reprezintă ordinea/numărul paginilor în cadrul unui capitol.

Astfel, codul A 33 | 009, situat în colțul din dreapta-sus al paginii, indică pagina a 9-a din capitolul A 33, numit **Analiza postului** (așa cum este arătat în cealaltă extremitate a paginii).

Cum se UTILIZEAZĂ «Consilier – Managementul resurselor umane»

Când doriți să clarificați o anumită problemă cu ajutorul *Consilierului*, procedați astfel:

1. Deschideți biblioraftul și deblocați siguranța (clapeta metalică).
2. Orientați-vă după cuprinsul general sau folosiți indexul alfabetic care se află înaintea separatoarelor, după aceste pagini de prezentare.
3. Identificați capitolul, respectiv codul paginii care conține chestiunile de interes pentru dumneavoastră.

Întrucât unele teme sunt abordate, din perspective diferite, în mai multe capitole, pentru buna dvs. informare vă sfătuim să consultați cu atenție indexul alfabetic.

Pentru a organiza cât mai util pentru dvs. informația din *Index*, am structurat pe două niveluri acei termeni din managementul resurselor umane care au o largă acoperire și numeroase legături cu alte concepte din același domeniu. În aceste cazuri, am folosit semnul grafic „~ “ pentru a înlocui termenul care se repetă în diverse contexte. De exemplu, termenul „post“ are, printre altele, următoarele trimiteri:

Exemplu

post . . . . P 45
– conținutul ~ . . . . P 45/005
– satisfacția pe ~ . . . . P 45/015 – 017
– ~ vacante . . . . P 73/009; R 35/007

Aceasta înseamnă că despre *post,* în general, se tratează în capitolul P 45. Dacă vă interesează aspecte legate doar de *conținutul postului,* citiți la pag. P 45/005. Începând cu pag. P 45/015 și până la pag. P 45/017 (inclusiv), aflați tot ceea ce trebuie să știți despre *satisfacția pe post.* Subiectul *posturi vacante* este discutat la pag. P 73/009, dar și la pag. R 35/007.

④ Ajutați-vă de separatoarele alfabetice ca să ajungeți la pagina dorită.

⑤ Folosiți-vă de cuvintele-cheie și de simbolurile grafice de pe marginea paginii; veți găsi imediat informația de care aveți nevoie.

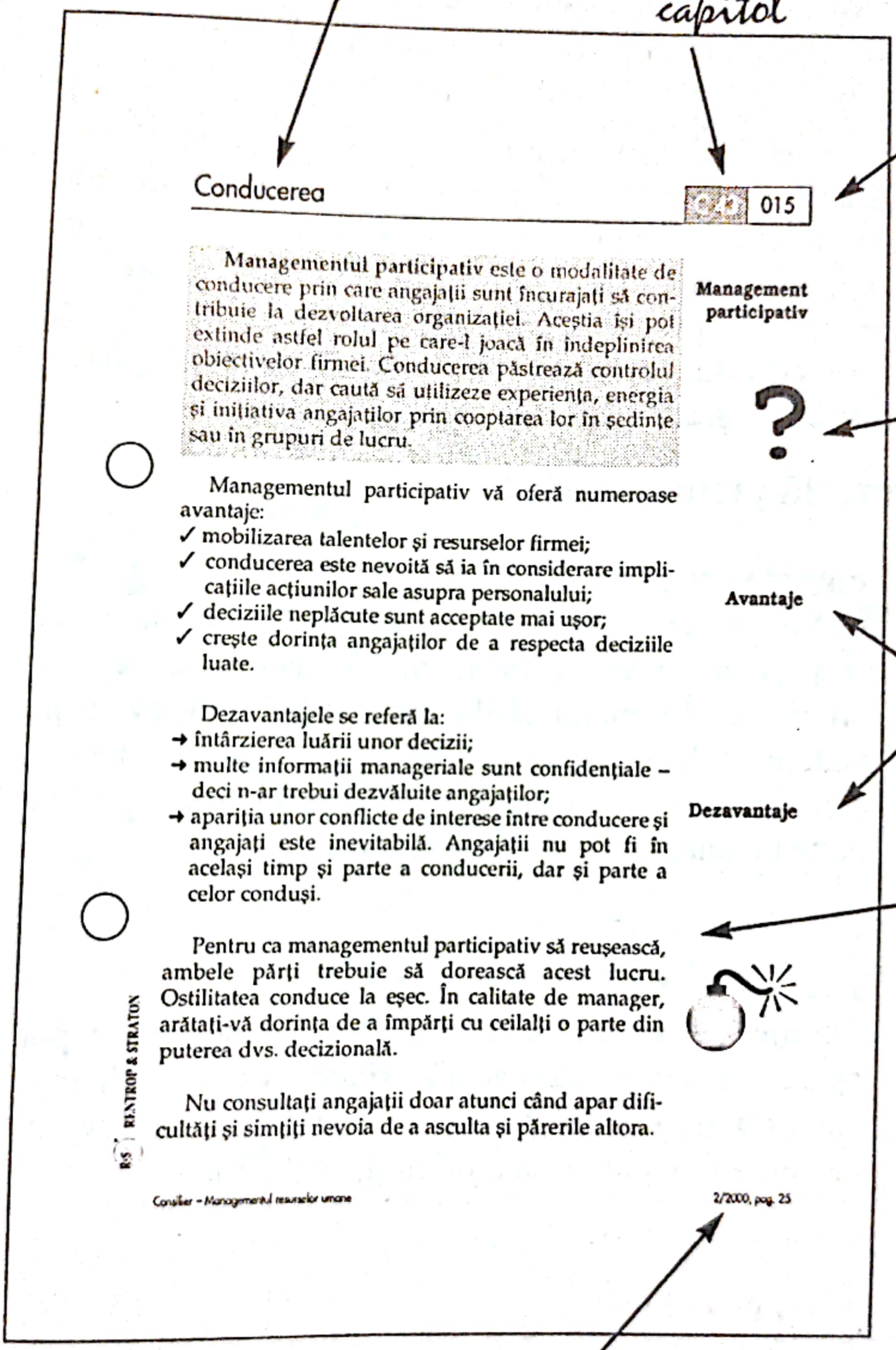
Toate aceste operațiuni durează de la câteva secunde la maximum 3 minute.

Vă prezentăm alăturat un model de pagină și simbolurile utilizate.

titlul capitolului

cod de capitol

nr. de pagină



Conducerea [illegible] 015

Managementul participativ este o modalitate de conducere prin care angajații sunt încurajați să contribuie la dezvoltarea organizației. Aceștia își pot extinde astfel rolul pe care-l joacă în îndeplinirea obiectivelor firmei. Conducerea păstrează controlul deciziilor, dar caută să utilizeze experiența, energia și inițiativa angajaților prin cooptarea lor în ședințe sau în grupuri de lucru.

Management participativ

?

Avantaje

Managementul participativ vă oferă numeroase avantaje:

✓ mobilizarea talentelor și resurselor firmei;
✓ conducerea este nevoită să ia în considerare implicațiile acțiunilor sale asupra personalului;
✓ deciziile neplăcute sunt acceptate mai ușor;
✓ crește dorința angajaților de a respecta deciziile luate.

Dezavantaje

Dezavantajele se referă la:

➔ întârzierea luării unor decizii;
➔ multe informații manageriale sunt confidențiale – deci n-ar trebui dezvăluite angajaților;
➔ apariția unor conflicte de interese între conducere și angajați este inevitabilă. Angajații nu pot fi în același timp și parte a conducerii, dar și parte a celor conduși.

Pentru ca managementul participativ să reușească, ambele părți trebuie să dorească acest lucru. Ostilitatea conduce la eșec. În calitate de manager, arătați-vă dorința de a împărți cu ceilalți o parte din puterea dvs. decizională.

Nu consultați angajații doar atunci când apar dificultăți și simțiți nevoia de a asculta și părerile altora.

R&S RENTROP & STRATON

Consilier – Managementul resurselor umane 2/2000, pag. 25

simbol grafic

cuvânt-cheie

sfatul Consilierului

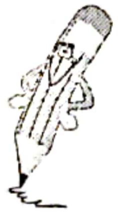
numărul actualizării

R&S RENTROP & STRATON

Cum trebuie CITIT
«Consilierul – Managementul resurselor umane»

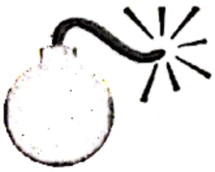
Lucrarea este tehnoredactată într-o manieră specială, care vă permite să identificați rapid informațiile căutate. Fiecare pagină are înscrise titlul și codul capitolului, precum și numărul de pagină. În cazul în care nu doriți (sau nu aveți timp) să citiți întregul capitol, veți ajunge mai ușor la paragraful care vă interesează parcurgând rapid cu privirea **adnotările laterale *(cuvintele-cheie)* și pictogramele *(simbolurile grafice)*.**

Ce reprezintă pictogramele?



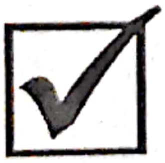
Plan de acțiune

Lucrați organizat, deci rapid și eficient, dacă știți exact ce pași să urmați pentru rezolvarea cu succes a unei probleme. În planificările dvs. trebuie să aveți în vedere inclusiv modalități și tehnici de abordare a celor mai diverse situații care necesită o soluție din partea managerului de resurse umane.



Pericol!

Atenție la factorii de risc și la capcanele care pot apărea în activitatea dvs! *Consilierul* vă arată chiar și cum **nu** trebuie să procedați, astfel încât să evitați greșelile ireparabile sau, oricum, costisitoare.



Listă de control

Sintetizează pentru dvs. ideile semnificative sau soluțiile celor mai interesante probleme ale managementului resurselor umane.

Formular / Model / Test / Exemplu
Consilierul vă pune la dispoziție acele instrumente de lucru indispensabile în activitatea oricărui departament de resurse umane, oferindu-vă un ajutor concret în munca dvs.

Definiție
Stabilește perspectivele din care este tratat subiectul fiecărui capitol și clarifică noțiunile importante pentru înțelegerea problemelor puse în discuție.

Important
Pictograma vă atrage atenția asupra unei probleme care scapă adesea din vedere, semnalându-vă în același timp că paragraful respectiv conține punctul de vedere și sfatul avizat al *Consilierului.*

Modelele și formularele vă ajută să transpuneți cât mai rapid în practică informațiile oferite de specialiștii noștri. De asemenea, tot ca instrumente de lucru, aveți la dispoziție, în cadrul fiecărui capitol, una sau chiar mai multe **liste de control.**

Listele de control, testele și formularele pot fi copiate pe format A4 dacă fixați copiatorul pe funcția de mărire 141:100 sau dacă utilizați tasta de mărire de la A5 la A4.

RS RENTROP & STRATON

Cum se ACTUALIZEAZĂ informațiile în «Consilier – Managementul resurselor umane»

1. Completarea informației existente

De exemplu, dacă la capitolul P 73 – *Promovarea* veți primi în actualizare paginile P 73/015 – 024, le veți introduce după pagina P 73/014.

Dacă veți primi în actualizare un nou capitol, de exemplu F 60, îl veți insera în biblioraft după capitolul F 35 (în situația actualului conținut al *Consilierului*), dar înaintea separatorului alfabetic pentru literele H/J.

2. Înlocuirea paginilor care conțin informații perimate

În acest caz, paginile noi au aceleași coduri cu paginile care se înlocuiesc. Scoateți paginile vechi din biblioraft și introduceți, în locul lor, paginile din actualizare.

Atenție!

În plus față de codul alfanumeric, paginile din actualizare vor avea înscris, în partea de jos, numărul actualizării și anul apariției. De exemplu, actualizarea a doua pe anul 2000 va fi codificată „2/2000“.

Odată cu înnoirea și îmbogățirea informației, fiecare actualizare aduce un index corespunzător conținutului acesteia. Respectivele pagini, denumite de noi **Index/Completare,** vă permit accesul rapid la subiectele actualizărilor pe care le însoțesc. Sfatul nostru este să le inserați în biblioraft, în ordinea în care le primiți, după indexul *Consilierului.*

SERVICII SPECIALE ale «Consilierului – Managementul resurselor umane»

Achitând abonamentul pentru *„Consilier – Managementul resurselor umane“*, ați dobândit – pe lângă volumul conținând lucrarea principală și actualizările care vă vor parveni la fiecare trei luni – și dreptul de a folosi un pachet de servicii suplimentare, pe cât de necesare, pe atât de utile.

1. SERVICIUL ABONAMENTE

Rolul acestui serviciu este acela de a asigura primirea actualizărilor, în condiții optime, de către fiecare dintre abonații noștri. Pentru orice nelămuriri, nemulțumiri sau sugestii în această privință, vă rugăm să ne contactați imediat, prin:

Telefon: 094 777 048, 094 777 049, 094 777 050,
(01) 337.41.47, 337.43.34, 337.43.63
Fax: (01) 337.22.11
E-mail: iafaceri@rs.ro

De asemenea, puteți să ne scrieți pe adresa:

RENTROP & STRATON
Serviciul Abonamente
„Consilier – Managementul resurselor umane“
O.P. 54 – C.P 46
București

Talonul de corespondență de pe pagina următoare servește acelor situații în care este de dorit ca mesajele pe care ni le transmiteți să fie notificate. Talonul poate fi folosit atunci când apar modificări în datele dvs. de identificare sau contact (adresă, telefon, fax ș.a.m.d.), dar și pentru alte comunicări legate de buna funcționare a relației dintre noi.

Talon de corespondență pentru «Consilier – Managementul resurselor umane»

Societatea ______________________________

Nume și prenume ______________________________

Cod abonat ☐☐☐☐☐☐

Strada ____________ Nr. ______ Bl. ______ Ap. ______

Localitatea ____________ Sector ______

Județ ____________ Cod ______

Telefon ____________ Fax ______

☐ Vă anunț noua noastră adresă: ______________________________

____

____

____

☐ Vă comunic noul număr de telefon: ______________________________

☐ Vă comunic noul număr de fax: ______________________________

☐ Vă rog să-mi trimiteți: ______________________________

____

____

☐ Alte motive: ______________________________

____

____

Data ____________ Semnătura ____________

2. SERVICIUL DE CONSULTANȚĂ GRATUITĂ PRIN TELEFON (INFOTEL)

Calitatea dvs. de abonat vă conferă automat dreptul de a apela la serviciul nostru de consultanță gratuită prin intermediul telefonului. Vă invităm să folosiți **Serviciul INFOTEL** ori de câte ori vă confruntați cu o problemă care reclamă o rezolvare în termen scurt.

În zilele de marți, din prima și a treia săptămână a fiecărei luni, între orele 13.00 și 15.00, specialiștii care au elaborat *„Consilierul – Managementul resurselor umane“* vă stau la dispoziție.

Este suficient să sunați la numărul nostru de telefon, să vă declarați codul de abonat și apoi să solicitați o consultanță în orice chestiune legată de gestiunea resurselor umane.

Experții noștri vă vor consilia imediat, oferindu-vă pe loc răspunsuri competente, sfaturi utile, soluții eficiente.

Așadar, **nu uitați:**

☞ **O dată la două săptămâni aveți întâlnire cu specialiștii *„Consilierului – Managementul resurselor umane“.***

Nu vă costă nici un leu!

MARȚI
orele 13.00 –15.00
Telefon: 337.33.08

3. SERVICIUL DE CONSULTANȚĂ GRATUITĂ PRIN BONURI VALORICE

Dacă problema dvs. nu poate fi rezolvată în cadrul unei convorbiri telefonice, vă oferim serviciul de consultanță gratuită prin intermediul bonurilor valorice. Apelând pe această cale la specialiștii noștri, veți primi **răspunsuri temeinice și verificate, în scris,** într-un interval rezonabil de timp (2-4 săptămâni). Nu trebuie decât să decupați bonul valoric, să-l completați și să-l expediați pe adresa de mai jos:

RENTROP & STRATON
Serviciul Consultanță

„Consilier – Managementul resurselor umane“
O.P. 54 – C.P. 46
București

Pagina următoare conține un bon valoric, care poate fi folosit exclusiv de către abonații *„Consilierului – Managementul resurselor umane“.*

Vă rugăm ca, atunci când ne expediați un bon valoric cu întrebarea dvs., să completați și rubricile de pe verso. Ne veți ajuta astfel să aducem *Consilierul* tot mai aproape de preocupările și nevoile dvs.

Odată cu fiecare actualizare veți primi, de asemenea, câte un bon valoric. În fiecare an, veți avea deci ocazia de a folosi de 5 ori acest serviciu gratuit. Nu ezitați să ne solicitați!

Atenție, însă! Sunt acceptate doar bonurile valorice în original.

BON VALORIC

Exclusiv pentru abonații
«Consilierului – Managementul resurselor umane»

CODUL DVS. DE ABONAT ☐☐☐☐☐☐

SOCIETATEA..

NUME... PRENUME ....

FUNCȚIA ....

LOCALITATEA ....

STR. .... NR. .... BL. .... SC. .... ET. .... AP. ....

SECTOR .... JUD. .... COD ....

TEL.: .... FAX: ....

E-MAIL..

DATA ✗ .... SEMNĂTURA ✗ ....

ÎNTREBARE: ____

RENTROP & STRATON
R&S

Dorim să aflăm părerea dvs. despre această lucrare.
Vă mulțumim!

1. Ce v-a plăcut la lucrarea „*Consilier – Managementul resurselor umane*“ și la celelalte servicii pe care vi le oferim?

2. Ce considerați că ar trebui schimbat sau îmbunătățit?

3. V-ați dori în colecția „*Consilier*“ și alte lucrări? Cu ce teme?

4. Ce alte observații și sugestii doriți să faceți?

● Sunt de acord să mă citați în materialele dvs. promoționale

Analiza măsurilor de resurse umane anticriză

A 25

Măsurile anticriză gestionate de Departamentul Resurse Umane A 25/002

Cum să evaluaţi sustenabilitatea deciziilor de reducere a personalului A 25/004

- **Cele 7 criterii care stau la baza reducerii personalului** A 25/004
- **Efectele măsurilor anticriză asupra angajaţilor** A 25/006

Rolul strategic al Departamentului Resurse Umane în depăşirea perioadei de criză A 25/006

- **Rolul managerilor după un an de criză** A 25/008

Leadership de criză: Ce acţiuni sunt necesare pentru a pregăti relansarea în forţă a firmei dvs. A 25/012

Cum să evaluaţi angajamentul angajaţilor după un an de criză economică A 25/014

- **Chestionar de monitorizare şi evaluare a angajamentului angajaţilor** A 25/017

Măsurile anticriză gestionate de Departamentul Resurse Umane

Impactul negativ al crizei economice

După un an de **criză economică** resimțită puternic la nivel mondial, **impactul negativ** al acestui fenomen asupra mediului de afaceri poate fi sintetizat astfel:

- ➔ Activitatea economică a firmelor a fost încetinită considerabil, ceea ce a condus la reducerea profitabilității și a cash-flow-ului operațional.
- ➔ Nivelul de solvabilitate a firmelor a fost profund afectat.

Impactul crizei economice asupra programelor și politicilor de resurse umane s-a reflectat la nivelul **măsurilor anticriză** adoptate de Departamentul Resurse Umane de-a lungul acestui an.

Adoptarea măsurilor anticriză a avut la bază stabilizarea solvabilității firmei și menținerea unui nivel de profitabilitate care să permită supraviețuirea acesteia.

Cum au procedat, concret, companiile în această perioadă? Iată, mai jos, **cele mai utilizate măsuri anticriză** adoptate la nivelul firmelor din România:

1. Măsuri reducționiste

Măsuri anticriză

Obiectivul acestor măsuri a fost **reducerea costurilor** pentru a asigura **supraviețuirea financiară** a firmei:

- Minimizarea costurilor cu resursele umane

- Restructurarea locurilor de muncă
- Reducerea volumului de muncă
- Reducerea numărului de ore de muncă
- Disponibilizarea unor angajați
- Înghețarea proceselor de recrutare și selecție
- Înghețarea și/sau reducerea salariilor
- Utilizarea redusă a metodelor de motivare financiară
- Reducerea bonusurilor și a beneficiilor
- Promovarea pensionării timpurii
- Utilizarea angajării part-time
- Apelarea la servicii de outsourcing
- Reducerea bugetelor destinate dezvoltării și pregătirii profesionale a angajaților ?

Măsuri anticriză

2. Măsuri de atenuare a impactului negativ generat de măsurile reducționiste

Obiectivul principal al acestor măsuri a fost **orientarea către resursele umane** ale firmei, pentru a asigura **supraviețuirea morală** a acesteia:

- Intensificarea comunicării interne orientate către angajați
- Intensificarea utilizării metodelor de motivare nonfinanciară
- Elaborarea unor programe interne de dezvoltare și formare profesională a angajaților, care presupun costuri minime (coaching intern, traininguri interne etc.)
- Sprijinirea managerilor în exercitarea unui leadership real
- Monitorizarea permanentă a culturii organizaționale a firmei

Măsuri anticriză

Cum să evaluați sustenabilitatea deciziilor de reducere a personalului

În continuare vă prezentăm, pe scurt, un **ghid de adoptare a măsurilor anticriză** ce urmăresc reducerea forței de muncă.

Vă recomandăm să utilizați acest ghid atât în momentul adoptării unor astfel decizii, cât și atunci când doriți să evaluați sustenabilitatea măsurilor luate de compania dvs. pe parcursul primului an de criză economică.

Cele 7 criterii care stau la baza reducerii personalului

O decizie eficientă de reducere a personalului firmei dvs. este recomandabil să fie adoptată pe baza următoarelor **tipuri de criterii**:

A. **Criterii principale** – acestea sunt primele pe care trebuie să le aveți în vedere în momentul în care vă confruntați cu necesitatea adoptării unor măsuri de reducere a forței de muncă:

Criterii pentru reducerea personalului

1. **Competențele profesionale:** pentru a menține calitatea activităților firmei dvs., în condițiile reducției la nivel cantitativ

2. **Performanțele profesionale curente și trecute:** cu scopul menținerii continuității activității firmei după disponibilizarea angajaților în cauză

3. **Rolul organizațional:** pentru a menține funcționabilitatea internă a firmei dvs.

Urmărirea celor trei criterii principale vă va permite **retenția** în cadrul firmei a **angajaților-cheie** și asigurarea unui grad adecvat de funcționabilitate.

B. Criterii secundare – acest set de criterii sunt complementare primelor și vă ajută în continuarea procesului de selecție a persoanelor ce urmează a fi disponibilizate:

Criterii pentru reducerea personalului

4. Nivelul de salarizare: preselecția realizată cu ajutorul setului de criterii principale trebuie continuată prin selecția pe baza nivelului de salarizare

Identificați acele resurse umane care presupun **costuri operaționale ridicate** pentru firma dvs. și care **nu** reprezintă resurse-cheie pentru buna desfășurare a activității.

5. Perioada până la pensionare: în vederea elaborării unor planuri de pensionare timpurie

6. Departamentul: pe perioada crizei, din cauza impactului acesteia asupra activității firmei, o serie de departamente, care în trecut dețineau un rol important în funcționabilitatea firmei, nu își mai justifică acum existența sau necesită o restructurare dramatică

Criterii pentru reducerea personalului

7. Compatibilitatea culturală: angajamentul angajaților dvs. față de firmă este esențial în depășirea perioadei de criză. Gradul de potrivire culturală dintre angajat și firmă constituie o premisă de bază în menținerea unui **angajament înalt** pe durata crizei economice.

Efectele măsurilor anticriză asupra angajaților

Pentru buna desfășurare a activității în firma dvs. este absolut necesar **să verificați** ce efect au avut asupra angajaților măsurile anticriză pe care le-ați aplicat de-a lungul acestui an.

Iată care sunt **cele mai importante efecte** pe care le pot avea măsurile anticriză asupra resurselor umane ale firmei:

Efectele măsurilor anticriză

- → Îngrijorare cu privire la siguranța propriului loc de muncă
- → Diminuarea suportului primit din partea supervizorilor și a managerilor direcți
- → Creșterea volumului de muncă, ca urmare a reducerii personalului firmei
- → Diminuarea sentimentelor de apartenență și aderare la valorile organizației
- → Pierderea încrederii față de calitatea propriei munci
- → Diminuarea eficienței muncii în echipă
- → Scăderea angajamentului angajaților
- → Amplificarea sentimentelor de teamă, nesiguranță și frustrare

Rolul strategic al Departamentului Resurse Umane în depășirea perioadei de criză

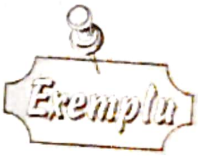
Pe perioada crizei economice, Departamentul Resurse Umane nu trebuie să se concentreze doar asupra implementării măsurilor reducționiste, ci trebuie să își asume, din ce în ce mai mult, **un rol strategic** în organizație.

Planul de acțiune de mai jos vă arată cum trebuie să se manifeste **rolul strategic al Departamentului Resurse Umane** raportat la următoarele două variabile: evoluția în timp a crizei economice și dinamica acestui fenomen economic.

– Plan de acțiune –

☞ **Pregătirea firmei în vederea gestionării impactului inevitabil al crizei economice asupra acesteia.**

Acest lucru se face, de exemplu, prin:



- *stabilizarea indicatorilor economico-financiari;*
- *reducerea și exercitarea unui control strict asupra costurilor operaționale;*
- *elaborarea de planuri de supraviețuire pe perioada crizei;*
- *elaborarea unor planuri de revenire din criză.*

☞ **Minimizarea impactului negativ al crizei economice prin valorificarea oportunităților strategice pe care criza însăși le creează pe piață.**

Iată câteva exemple:

- *management financiar eficient;*
- *identificarea și reducerea riscurilor;*
- *oportunitatea de a achiziționa bunuri/servicii de calitate la costuri reduse;*
- *oportunitatea de a recruta persoane-cheie pentru firmă, în condițiile unei piețe a muncii unde oferta este disproporționat mai mare decât cererea.*

☞ **Pregătirea firmei pentru perioada ieșirii din criză, pentru un mediu economic sănătos și pentru prosperitate.**

Aceasta înseamnă, de exemplu:

Exemplu

- *revizuirea abordării manageriale din trecut și abordarea unui nou model de business;*
- *atragerea și retenția angajaților-cheie;*
- *susținerea și întărirea puterii de marketing și PR a organizației, orientată atât către interior, cât și către exterior etc.*

Rolul managerilor după un an de criză

Un rol extrem de important în **diminuarea impactului negativ** al măsurilor anticriză asupra angajaților îl dețin **managerii firmei**, de la toate nivelurile ierarhice.

Rolul managerilor

Ce trebuie să le cereți managerilor din firma dvs. – pe perioada crizei economice, dar și imediat după aceasta – este să fie orientați prioritar asupra **relaționării directe cu angajații.**

De exemplu, este nevoie ca managerii:

Exemplu

- *să-i implice mai mult pe angajații subordonați în luarea deciziilor în firmă;*
- *să creeze medii în care angajații să-și asume responsabilități și inițiative, în care să conteze în mai mare măsură misiunea și scopurile companiei.*

Rolul managerilor

Rolul managerilor este crucial în **retenția angajaților-cheie** din firmă, angajați ce constituie resursele principale atât în perioada crizei, cât și în perioada de recuperare postcriză.

Nu trebuie să uitați însă că inclusiv managerii din firma dvs. sunt oameni și că pot fi ei înșiși **afectați negativ** de adoptarea acestor măsuri.

Moralul managerilor și educația managerială sunt corelate direct, aflându-se într-o relație de interdependență cu moralul și productivitatea angajaților dvs.

Cum au resimțit managerii primul an de criză economică? Iată câteva dintre **efectele crizei** asupra acestora:

Efectele crizei asupra managerilor

- ➔ Sentimente de frustrare și neputință aferente implementării directe a deciziilor de disponibilizare
- ➔ Încărcare emoțională puternică
- ➔ Nesiguranța propriului loc de muncă
- ➔ Dificultăți în menținerea unui stil de viață similar celui de dinaintea crizei economice
- ➔ Amplificarea sentimentelor de demotivare și dezinteres

Deoarece rolul managerilor este foarte important pentru pregătirea firmei în vederea ieșirii din criză, vă recomandăm să **evaluați afectarea morală și emoțională** a acestora.

Un manager, respectiv un șef de departament, care resimte toate efectele crizei menționate mai sus, va fi incapabil să exercite un **leadership eficient**.

Cum puteți minimiza impactul negativ resimțit de managerii firmei dvs.?

Încercând să le satisfaceți **nevoile motivaționale prioritare** pe care le au persoanele aflate în poziții de management și coordonare:

Trei sunt **nevoile motivaționale prioritare ale managerilor**:

1. Recompensarea

Motivarea financiară și nonfinanciară

Managerii își doresc să fie recompensați pentru eforturile lor de a obține performanțe și în special pentru eforturile suplimentare pe care este nevoie să le facă din cauza crizei economice.

Important din acest punct de vedere este să le asigurați un **nivel de salarizare corespunzător**, dar și să folosiți mai intens modalitățile de **motivare nonfinanciară**, precum recunoașterea performanțelor și oferirea unor oportunități de creștere profesională.

2. Menținerea unei balanțe eficiente între viața profesională și cea personală

Pentru a menține acest echilibru, **siguranța și stabilitatea financiară** sunt esențiale. În absența acestora, niciun angajat nu poate obține rezultate deosebite.

3. Dezvoltarea profesională

Dezvoltarea profesională

Managerii performanți au o nevoie continuă de **învățare și dezvoltare**, care poate fi satisfăcută prin oferirea permanentă de oportunități de achiziționare a unor noi competențe profesionale și/sau personale ori de îmbunătățire a celor actuale.

Din acest punct de vedere este util să instituiți în firma dvs. **programe interne de consiliere, coaching și training** la nivelul managerilor de linie, implicându-i pe managerii de top în calitate de coacheri și de traineri interni.

În cazul în care identificați manageri afectați profund la nivel personal, vă recomandăm să asociați măsurile motivaționale prezentate mai sus cu introducerea persoanelor în cauză în **programe individuale de consiliere sau coaching**.

Partenerul strategic al firmei

În anii anteriori apariției crizei economice, specialiștii și managerii de resurse umane au depus eforturi considerabile pentru a scăpa de titulatura „funcțiunea de personal" și pentru a-și demonstra și întări poziția de **partener strategic** al echipei de management a firmei.

În prezent, din cauza impactului negativ resimțit de companii odată cu apariția crizei economice, **rolul managerilor de resurse umane** devine unul vital pentru asigurarea funcționalității acestora.

Tot mai multe firme au fost și sunt încă nevoite să recurgă la **măsuri de reducere a costurilor** organizaționale.

Dacă este și cazul firmei în care lucrați, atunci dvs. și departamentul pe care îl conduceți trebuie să oferiți managementului companiei **informații corecte și relevante**, care să constituie o bază solidă pentru adoptarea unei **poziționări de business strategice**.

Leadership de criză:
Ce acțiuni sunt necesare pentru a pregăti relansarea în forță a firmei dvs.

Atunci când urmăriți **pregătirea și susținerea managerilor** din firma dvs. în exercitarea unui **leadership** adecvat contextului economic actual, vă recomandăm să aveți în vedere următoarele **zone de acțiune:**

Acțiuni necesare pentru depășirea crizei

- **Planificarea**
  - Revizuirea planurilor de criză
  - Evaluarea impactului crizei și a măsurilor anticriză asupra firmei
  - Dezvoltarea unei planificări ulterioare bazate pe evaluarea impactului
  - Elaborarea unor planuri B sau de rezervă
  - Analiza scenariilor posibile și testarea planurilor
  - Monitorizarea și evaluarea implementării planurilor
  - Lecții învățate etc.
- **Dezvoltarea profesională a angajaților**
  - Utilizarea exercițiilor și simulărilor în activitatea curentă a angajaților
  - Pregătirea și instruirea managerilor direcți și a supervizorilor
  - Realizarea unor traininguri interne periodice dedicate managementului crizei etc.

Acțiuni necesare pentru depășirea crizei

- **Nivelul operațional**
  - Instituirea unei echipe de management al crizei cu rolul monitorizării, controlului și evaluării permanente a componentei operaționale

Principiile de bază ale exercitării leadershipului la momentul actual

Iată care sunt principiile de bază ale **exercitării leadershipului** în criză economică:

☞ **Confruntarea realității**
Cheia depășirii situației actuale și a ieșirii din criză constă în **evaluarea realistă** a ultimului an și a măsurilor anticriză adoptate de firmă.

☞ **Focus pe componenta strategică**
Din cauza schimbărilor rapide ce au loc la nivelul economiei mondiale, poziționarea strategică a organizației dvs. trebuie abordată în mod frecvent. Planurile trebuie discutate periodic, **revitalizate** și testate cu realitățile curente.

☞ **Transparență față de angajați**
Comunicați-le angajaților atât provocările pe care le întâmpină firma dvs., cât și succesele pe care le obține. Nu așteptați rezultate finale pentru a comunica; **comunicați** fiecare pas și cereți feedback și soluții din partea angajaților.

☞ **Protejarea și consolidarea culturii firmei**
Cultura organizațională, valorile și credințele firmei dvs. au fost primele care au avut de suferit de-a lungul acestui an de criză. Nu uitați că o companie sănătoasă este rezultatul unei **culturi organizaționale sănătoase**.

☞ **Păstrarea încrederii și a optimismului cu privire la viitorul firmei**
Pregătiți-vă firma pentru revenirea și creșterea

ce vor urma. **Retenția talentelor** și a angajaților performanți este elementul-cheie care asigură dezvoltarea viitoare a firmei dvs.

Cum să evaluați angajamentul angajaților după un an de criză economică

Afectarea motivației angajaților este unul dintre principalele efecte organizaționale negative ale crizei economice.

Tocmai de aceea, vă punem la dispoziție un **instrument** care vă permite să **evaluați**:

- nivelul general al angajamentului angajaților dvs. după un an de criză economică;
- orientarea programelor de resurse umane asupra factorilor majori care generează o scădere a nivelului de motivare a angajaților.

Obiectivul chestionarului pe care vă recomandăm să-l aplicați în firma dvs. este acela de a vă oferi informații privitoare la **principalele nemulțumiri** ale angajaților, astfel încât să vă fie ușor să găsiți soluțiile potrivite pentru **diminuarea demotivării** personalului.

Acest chestionar este doar un instrument și nu trebuie să reprezinte singura modalitate de a măsura demotivarea angajaților.

Vă recomandăm să **monitorizați permanent** gradul de motivare a angajaților pe perioada crizei economice – pentru a avea o imagine exactă și completă a situației.

Puteți aplica chestionarul în cazul întregului personal din firma dvs. sau doar în cazul unei **categorii specifice de angajați**, unde ați sesizat semne puternice de lipsă de angajament.

Totodată, în funcție de grupul-țintă ales și de dimensiunea acestuia, **administrarea chestionarului** poate fi făcută astfel:

- **Online.** În această situație, realizați economie de timp și de resurse materiale, în special în cazul grupurilor mari de respondenți (de exemplu, dacă folosiți chestionarul pentru întregul personal al firmei dvs.).

- **În scris.** Vă recomandăm să apelați la această modalitate în cazul în care sistemul informatic al firmei nu vă permite aplicarea online (de exemplu, în lipsa unui sistem de intranet) sau în cazul în care competențele informatice ale angajaților sunt deficitare, indiferent de dimensiunea grupului-țintă.

Cum să aplicați chestionarul

- **Asistată prin interviu.** Atunci când dimensiunea grupului de respondenți este mică și doriți obținerea unor răspunsuri mai ample și a unor informații suplimentare pentru fiecare item al chestionarului (de exemplu, dacă folosiți chestionarul pentru echipa de supervizori sau manageri de linie).

Vă recomandăm să le prezentați angajaților chestionarul împreună cu o **scrisoare de însoțire**, care să-i motiveze pe aceștia să vă răspundă la întrebări, astfel încât acțiunea dvs. să aibă succes deplin.

Model

Iată mai jos un **exemplu** pentru o astfel de scrisoare:

Dragi colegi,

După cum bine știți, a trecut un an de la apariția crizei economice și de la apariția primelor efecte negative ale acesteia. De aceea, considerăm că este util pentru noi toți să înțelegem în ce măsură și cum am fost afectați din punctul de vedere al angajamentului nostru în muncă.

Vă rugăm să răspundeți cât se poate de sincer la întrebările din chestionarul alăturat. ***Răspunsurile dvs. ne vor ajuta să găsim cele mai bune soluții pentru a avea în organizația noastră un mediu de lucru plăcut și motivant.***

Completarea chestionarului se face în mod anonim. Vă rugăm să răspundeți la întrebări raportându-vă la situația actuală din compania noastră.

Vă mulțumim,

Numele și semnătura
Managerului de resurse umane / Directorului General

Chestionar de monitorizare și evaluare a angajamentului angajaților

Nr.		Marcați cu X răspunsul dvs.			
		Da	Uneori	Rar	Nu
1	Vă simțiți încurajat(ă) de șeful dvs. direct și de restul echipei manageriale să participați activ la procesele consultative și să vă exprimați opiniile referitoare la deciziile adoptate în firmă?				
2	Considerați că managementul comunică suficiente informații referitoare la activitatea firmei, la situația firmei pe perioada crizei economice și la deciziile ce urmează a fi adoptate?				
3	Considerați că managerii fac tot ce se poate pentru a motiva angajații în atingerea obiectivelor companiei?				
4	Dau managerii dovadă de leadership pe perioada crizei? (De exemplu: utilizează exemplul personal, împărtășesc subalternilor experiențe personale, își împărtășesc viziunea managerială etc.?)				

Analiza măsurilor de resurse umane anticriză

Nr.		*Marcaţi cu X răspunsul dvs.*			
		Da	**Uneori**	**Rar**	**Nu**
5	Şeful dvs. direct alocă suficient timp discuţiilor informale cu dvs.?				
6	În cazul angajaţilor demotivaţi se intervine cu măsuri personalizate?				
7	Sunteţi conştient(ă) de valoarea dvs. profesională şi împreună cu şeful dvs. direct aţi stabilit un parcurs al carierei dvs. în cadrul firmei, inclusiv pe perioada crizei?				
8	Consideraţi că sunteţi suficient de motivat(ă) pentru a vă atinge obiectivele individuale pe perioada acestei crize economice?				
9	Sunteţi implicat(ă) activ în stabilirea obiectivelor dvs. profesionale?				
10	Consideraţi că angajaţii sunt mulţumiţi şi doresc să continue să lucreze în firmă, în ciuda efectelor negative resimţite de companie pe perioada crizei economice?				

Nr.		Marcați cu X răspunsul dvs.			
		Da	Uneori	Rar	Nu
11	Vă oferă firma oportunități de a vă îmbogăți activitatea profesională și sunteți încurajat(ă) să vă asumați noi responsabilități organizaționale, în vederea creșterii dvs. profesionale?				
12	Șefii dvs. încearcă să mențină un nivel de activitate ridicat, în ciuda restricțiilor generate de contextul economic?				
13	Considerați că managementul companiei acționează permanent și proactiv în vederea menținerii unui climat de lucru pozitiv?				
14	Înțelegeți și sunteți de acord cu măsurile anticriză adoptate de firmă pe parcursul acestui an?				
15	În momentul în care se vor relua procesele de recrutare și selecție de noi angajați, veți recomanda compania prietenilor dvs.?				

Nr.		*Marcați cu X răspunsul dvs.*			
		Da	**Uneori**	**Rar**	**Nu**
16	Sunteți mulțumit(ă) de modul în care managementul a gestionat impactul negativ al crizei economice asupra firmei?				
17	Sunteți mulțumit(ă) de cantitatea și calitatea comunicării organizaționale interne pe perioada acestui an?				
18	Considerați că angajaților li se oferă suficiente oportunități de creștere și dezvoltare profesională la nivelul companiei?				
19	Considerați că firma noastră a fost sensibilă față de problemele personale cu care s-au confruntat angajații pe parcursul anului?				
20	Considerați că salarizarea și recompensarea meritelor dvs. au fost corecte pe parcursul acestui an?				

Interpretarea chestionarului de evaluare a angajamentului angajaților

☞ Pasul 1: Scorarea răspunsurilor

Fiecare categorie de răspuns primește un punctaj specific. După ce realizați scorarea fiecărui item al chestionarului, trebuie să realizați totalul punctajului obținut de fiecare angajat.

Acordarea punctajului

Iată **grila de scorare a răspunsurilor**:

- **Da** = 20 puncte
- **Uneori** = 15 puncte
- **Rar** = 7 puncte
- **Nu** = 4 puncte

☞ Pasul 2: Gruparea scorurilor obținute

În funcție de punctajul final obținut de fiecare respondent, vă recomandăm să grupați respondenții chestionarului astfel:

- **320 de puncte sau mai mult** – grupul de **respondenți angajați** (au un nivel ridicat de angajament față de compania dvs.)
- **Între 250 și 320 de puncte** – grupul de **angajați preocupați** (au un nivel mediu de angajament)
- **Între 175 și 250 de puncte** – grupul de **angajați separați emoțional de companie** (au un nivel scăzut de angajament față de firmă)

- **Sub 175 de puncte** – grupul de **angajați indiferenți** (au un nivel minim de angajament)

☞ Pasul 3: Interpretarea rezultatelor

Din punctul de vedere al **angajamentului angajaților**, structura scorurilor obținute de o **firmă sănătoasă** este următoarea:

- minimum 55% din angajați cu punctaj 320 și mai mult – nivel ridicat de angajament;
- aproximativ 20% din angajați cu punctaj între 250 și 320 – nivel mediu de angajament;
- aproximativ 15% din angajați cu punctaj între 175 și 250 – nivel scăzut de angajament;
- maxim 10% din angajați cu punctaj sub 175 – nivel minim de angajament.

Analiza pieţei forţei de muncă

Analiza pieţei forţei de muncă locale – componentă strategică a planificării resurselor umane A 29/002

- Piaţa forţei de muncă şi principalii indicatori ai acesteia A 29/002
- 5 caracteristici principale ale pieţei forţei de muncă actuale A 29/004

Când este util să faceţi o analiză a pieţei forţei de muncă? A 29/005

Migraţia forţei de muncă şi tendinţele pe piaţa forţei de muncă A 29/009

Ce noi soluţii se impun pentru rezolvarea deficitului de personal A 29/011

RENTROP & STRATON

Analiza pieţei forţei de muncă locale – componentă strategică a planificării resurselor umane

Piaţa forţei de muncă şi principalii indicatori ai acesteia

Planificarea resurselor umane este o componentă importantă a managementului firmei dvs. Pornind de la acest considerent, o analiză a caracteristicilor **pieţei forţei de muncă locale** vă furnizează informaţii utile pentru un viitor proces de **recrutare şi selecţie**.

?

Piaţa muncii se poate defini ca spaţiul economic unde se întâlnesc, se confruntă şi se negociază în mod liber **cererea de forţă de muncă**, reprezentată de angajatori, şi **oferta de muncă**, reprezentată prin posesorii de forţă de muncă, potenţialii angajaţi.

şi structura

Cererea de forţă de muncă se exprimă prin **numărul locurilor de muncă**, iar oferta de muncă se exprimă prin **numărul persoanelor apte de muncă.**

O analiză completă şi complexă a evoluţiilor pe piaţa muncii la nivel teritorial şi naţional se realizează folosind un sistem de **indicatori statistici** referitori la:

Indicatori statistici

- locurile de muncă vacante;
- numărul şomerilor;
- indemnizaţia de şomaj;
- rata şomajului;
- populaţia care nu mai beneficiază de indemnizaţie de şomaj;

- resursele de muncă;
- populația activă;
- populația ocupată.

Toate datele referitoare la locurile de muncă vacante, numărul șomerilor, indemnizația de șomaj și populația care nu mai beneficiază de indemnizație de șomaj se calculează de către **Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă**, care vi le poate pune la dispoziție în urma solicitării dvs.

Toate datele referitoare la populația activă, populația ocupată și resursele de muncă sunt calculate de către **Institutul Național de Statistică** și, de asemenea, puteți avea acces la ele în urma solicitării.

Toți acești indicatori sunt deosebit de importanți în activitatea de **planificare a resurselor umane**.

Iată doar câteva dintre domeniile în care aveți nevoie de aceste date:

- în procesul de recrutare și selecție;
- în planificarea nevoilor de formare în conformitate cu nevoile reale ale firmei;
- în elaborarea strategiilor și politicilor de personal.

În procesul de **planificare a resurselor umane** o importanță deosebită o au și următorii **indicatori**:

Indicatori în analiza pieței forței de muncă

- repartizarea zonală a populației active;
- categoriile de vârstă preponderente dintr-o anumită zonă de interes;
- repartizarea pe sexe a populației active dintr-o anumită zonă de interes;

- posibilitățile de instruire dintr-o anumită zonă de interes;
- existența în cadrul unei anumite zone de interes a unor investitori al căror domeniu de activitate este asemănător cu cel al firmei dvs. (concurența);

Indicatori în analiza pieței forței de muncă

- situarea geografică a zonei de interes, care poate fi sau nu un criteriu de alegere pentru potențialii candidați (de exemplu, în cazul posibilității de relocare a anumitor angajați);
- mijloacele de deplasare și situația rețelei de transport (importantă în cazul posibililor navetiști);
- nivelul de salarizare din zona de interes.

5 caracteristici principale ale pieței forței de muncă actuale

Dacă ar fi să creionăm **principalele caracteristici** ale pieței forței de muncă din România la ora actuală, situația s-ar prezenta astfel:

1. Datorită diversificării cererii și ofertei, piața forței de muncă din România este caracterizată prin **dinamism** și **eterogenitate**.
   În acest moment, cea mai mare **cerere de forță de muncă este în următoarele domenii**:
   - construcții civile;
   - confecții și tricotaje;
   - construcții și reparații nave;
   - comerț cu amănuntul;
   - domeniul hotelier;
   - domeniul bancar;
   - industria IT&C;
   - servicii diverse;
   - producție.

Cererea de forță de muncă

Lipsa personalului calificat

2. O altă caracteristică a pieţei forţei de muncă din România este aceea a **lipsei personalului calificat**, în special din cauza **fenomenului de migraţie** înregistrat după 2007, când ţara noastră a aderat la Uniunea Europeană.

Îmbătrânirea forţei de muncă

3. Contextul demografic are la rândul său o influenţă negativă asupra rezervelor de forţă de muncă cu calificare medie şi superioară. Odată cu **scăderea numărului de absolvenţi de liceu şi de facultate**, economia românească va fi serios afectată.

Zone geografice defavorizate economic

4. În regiunile în care investiţiile directe sunt substanţiale, **oportunităţile de angajare** sunt mai mari faţă de regiunile cu activităţi preponderent agricole, aceşti factori influenţând **valorile ratei şomajului** în zonele respective.

Ocupaţii noi, calificări specifice

5. În ultimii ani au avut loc schimbări semnificative în **conţinutul şi tipul ocupaţiilor**, în sensul că cele existente deja s-au diversificat şi au apărut altele noi, care necesită **calificări specifice**.

Când este util să faceţi o analiză a pieţei forţei de muncă?

Demararea unui proces de **recrutare şi selecţie** împreună cu **previzionarea resurselor umane** necesită mai întâi o atentă observare a situaţiei pieţei forţei de muncă locale, astfel încât pentru specialiştii în resurse umane acest proces este un test permanent.

Iată în continuare **4 situații** în care analiza pieței forței de muncă vă este utilă în **planificarea resurselor umane** din firma dvs.:

1. Extinderea sau mutarea afacerii

Extinderea sau mutarea afacerii

Atunci când doriți **să vă extindeți afacerea** sau **să vă mutați într-o altă zonă** din țară este foarte important să cunoașteți **specificul local** din perspectiva resurselor umane.

O strategie privind **atragerea forței de muncă din mediul rural** poate reprezenta o alternativă importantă în planificarea resurselor umane.

Exemplu

*Să presupunem că doriți să vă extindeți **activitatea firmei într-o altă zonă** din țară. În această situație este absolut necesară **analiza pieței forței de muncă** din zona respectivă.*

Această analiză trebuie să aibă în vedere cel puțin următoarele aspecte:

- *Care este numărul de persoane apte de muncă?*
- *Care este nivelul de salarizare din zonă?*
- *Care este dinamica pieței forței de muncă locale?*
- *Care este rata șomajului în zona respectivă?*
- *Care este evoluția numărului de șomeri?*
- *Care este situația emigrației forței de muncă locale?*
- *Care sunt principalele meserii și profesii solicitate pe plan local?*

***Analiza pieței forței de muncă locale** vă poate arăta dacă extinderea activității firmei dvs. va avea* *succes, chiar dacă **analiza concurenţei** arată că produsele sau serviciile oferite de firma dvs. nu se regăsesc în zonă.*

***Factorul uman** este **esenţial** în derularea unei afaceri, de foarte multe ori mult mai important decât resursele materiale sau nivelul tehnologiei utilizate.*

2. Recrutarea şi selecţia

Recrutarea şi selecţia

Analiza caracteristicilor pieţei forţei de muncă este deosebit de utilă în procesul de **recrutare şi selecţie** pentru a şti care este realitatea, care sunt **şansele de a găsi angajaţii** de care aveţi nevoie sau ce măsuri trebuie să luaţi pentru a vă acoperi necesarul în cazul în care **oferta nu este pe măsura cererii.**

Exemplu

*De exemplu, analiza vă poate indica o serie de **măsuri** precum:*

- *organizarea de cursuri de **calificare superioară** sau **recalificare** în firmă pentru persoanele deja angajate;*
- ***flexibilitate în criteriile de selecţie** a angajaţilor, în sensul acceptării angajaţilor care poate nu corespund tuturor cerinţelor, dar manifestă disponibilitatea de a învăţa;*
- *acceptarea de **angajaţi din rândul imigranţilor** aflaţi în căutare de lucru în România.*

3. Formarea profesională continuă

Formarea profesională

Pentru a face faţă noului context economic şi ca urmare a **creşterii competitivităţii** în domeniul în care vă desfăşuraţi activitatea, vă puteţi confrunta cu necesitatea angajării unui **personal cu competenţe superioare** celor pe care le au persoanele deja angajate în firmă sau cu **competenţe complet noi.**

Exemplu

În urma analizei pieţei forţei de muncă aţi constatat că, deşi cerinţele tehnice şi strategice din firma dvs. s-au schimbat ori au evoluat, din cauza ***lipsei de forţă de muncă calificată*** *este dificil să găsiţi angajaţi cu competenţele de care aveţi nevoie.*

În această situaţie, cea mai bună soluţie este ***formarea profesională continuă*** *a angajaţilor pe care deja îi aveţi în firmă în scopul:*

- *formării de noi competenţe profesionale la locul de muncă;*
- *perfecţionării şi actualizării competenţelor existente.*

4. Rezolvarea deficitului de personal

Deficitul de personal

Tot analiza pieţei forţei de muncă vă poate furniza date referitoare la soluţiile cele mai indicate pentru **rezolvarea deficitului de personal.**

Exemplu

Analizând situaţia din zona în care vă desfăşuraţi activitatea, aflaţi care este structura populaţiei, care sunt segmentele de populaţie la care aţi putea apela în vederea angajării şi astfel puteţi să vă gândiţi la angajarea de ***personal temporar*** *(pensionari, studenţi etc.), la* ***externalizarea unor activităţi*** *sau la* ***relocarea angajaţilor.***

În această situaţie sunt din ce în ce mai utile informaţiile referitoare la ***serviciile agenţilor de muncă temporară.***

Angajarea forței de muncă apelând la **agenții de muncă temporară** prezintă avantaje atât pentru firmă, cât și pentru angajați, aceștia din urmă având un acces mai rapid la un loc de muncă sau la specializare în mai multe meserii.

Migrația forței de muncă și tendințele pe piața forței de muncă

Pentru succesul afacerii dvs. este important să cunoașteți care sunt **tendințele dezvoltării economice** din România.

În felul acesta:

✓ vă descoperiți **posibilii concurenți**;
✓ aflați care sunt **domeniile** care atrag cel mai mare volum al forței de muncă;
✓ veți putea elabora **strategiile viitoare de recrutare și selecție** plecând de la realitățile concrete.

Iată, așadar, care sunt principalele **tendințe pe piața forței de muncă**:

- Se vor deschide multe hipermarketuri, supermarketuri și malluri, acestea urmând să aducă un număr semnificativ de locuri de muncă.
- Piața bricolajelor va continua să se dezvolte. ?
- Băncile vor fi prezente nu numai în reședințele de județ, ci și în orașele cu număr mediu de locuitori.
- Zonele rurale limitrofe marilor orașe vor fi din ce în ce mai atractive pentru investitorii din industrie.

Tendințe pe piața forței de muncă

Referitor la **caracteristicile viitoare ale pieței forței de muncă din România**, e util să țineți seama de următoarele aspecte:

Analiza pieței forței de muncă

Noi soluții pentru deficitul de personal

→ Deși domeniile creatoare de cele mai multe locuri de muncă sunt **construcțiile și serviciile**, în ultimii ani s-a înregistrat o **migrație masivă a forței de muncă**, astfel că personalul calificat în aceste domenii nu acoperă necesarul, angajatorii orientându-se către **importul de forță de muncă**.

Poziții manageriale ocupate de femei

→ Un alt aspect foarte important este și cel al creșterii șanselor de ocupare a unor **poziții manageriale de decizie** de către **forța de muncă feminină**. În cadrul companiilor, pozițiile ocupate de bărbați sunt preponderent în zona vânzări, suport tehnic, service, iar femeile activează preponderent în departamentele de resurse umane, juridic, marketing și contabilitate.

Mai multe posturi pentru studii medii

→ Deși **numărul de locuri de muncă va crește** considerabil, majoritatea vor fi destinate **absolvenților de studii medii**, procentul pentru absolvenții cu studii superioare urmând să fie mult mai mic.

Tendințe privind profesiile și salariile

Având în vedere **evoluția profesiilor și cea a salariilor**, pentru 2010 se preconizează că:

- Printre **cei mai bine plătiți** se vor regăsi inginerii, managerii de proiect, specialiștii în resurse umane și specialiștii în managementul calității.
- **Cele mai mari salarii** se vor înregistra în bănci, IT și telecomunicații.
- **Domeniile care se vor revigora** semnificativ vor fi agricultura, consultanța, industria hotelieră și industria auto.
- Se va pune accent pe **mobilitatea forței de muncă**, în special în cazul tinerilor, prin asigurarea unor condiții de lucru adecvate și locuințe pentru cei care sunt dispuși să își schimbe domiciliul.

Tendințe privind profesiile și salariile

- Se vor diminua **discrepanțele regionale** în privința salarizării, ocupării și pregătirii profesionale.
- Va fi atrasă **forță de muncă din mediul rural**, în special femei.

Ce noi soluții se impun pentru rezolvarea deficitului de personal

Specialiștii în domeniu sunt de părere că în scopul rezolvării **deficitului de personal specializat** s-ar putea aplica următoarele **strategii:**

Pregătirea forței de muncă

1. **Adaptarea sistemului de învățământ la realitatea pieței**, în momentul actual fiind un mare dezacord între pregătirea absolvenților și nevoile reale ale pieței.

Recuperarea forței de muncă autohtone

2. **Repatrierea românilor** plecați în străinătate, prin oferirea unor alternative atractive în țară, dar și prin asigurarea unor condiții decente pentru soțiile și copii acestora (vezi **Hotărârea nr. 187/2008** privind aprobarea Planului de măsuri pentru revenirea în țară a cetățenilor români care lucrează în străinătate, publicată în M.Of. nr. 163 din 03.03.2008).
   Este foarte important să se asigure locuri și condiții de muncă în țară celor care au plecat în străinătate deoarece aceștia reprezintă o **forță de muncă competitivă și bine instruită.**

Noi modalități de fidelizare

3. Găsirea unor **modalități de fidelizare** a angajaților atât prin **salarii atractive**, cât și prin alte facilități, ca de exemplu:
   - asigurări medicale;
   - abonamente la săli de fitness;

- plata taxelor la grădinițe sau amenajarea unor mini-grădinițe pentru copiii angajaților;
- colaborarea cu firme care asigură servicii de curățenie și menaj pentru a veni în sprijinul managerilor;
- pensii facultative.

Noi modalități de recompensare

4. Creșterea părții variabile din componența salariului – de exemplu, bonusuri și prime în funcție de performanța realizată sau oferirea de acțiuni ale companiei.

5. Realizarea unui **pachet flexibil de beneficii**, în funcție de opțiunile angajaților.

Și în privința potențialilor angajați există o **tendință** care se conturează din ce în ce mai pregnant: **persoanele cu calificare superioară** sunt în căutarea unor angajatori care să corespundă unor **criterii personale** în alegerea locului de muncă.

Tendință privind potențialii angajați

Astfel, atunci când sunt în căutarea unui nou job, aceștia doresc cât mai multe **informații** referitoare la:

- reputația firmei;
- cultura organizațională;
- componența echipelor de lucru;
- tipologia șefilor și a managementului;
- locația firmei;
- nivelul de responsabilitate al jobului;
- oportunitățile de formare.

Ca o concluzie generală, vă recomandăm să țineți seama de faptul că doar o **analiză** atentă **a pieței forței de muncă**, precum și a **tendințelor** pe termen mediu și lung vă pot garanta o **planificare corectă și eficientă a resurselor umane** din firma dvs.

Analiza postului

Ce este analiza postului A 33/002

De ce este necesară analiza postului A 33/002

- **Activitățile de personal în care aveți nevoie de analiza postului** A 33/003
- **Ce informații obțineți prin analiza postului** A 33/005

Cine poate face analiza postului A 33/006

Metode și instrumente pentru analiza postului A 33/007

Chestionar pentru analiza postului A 33/013

RENTROP & STRATON

Ce este analiza postului

Analiza postului este un proces important în managementul resurselor umane, pe baza căruia se determină obiectivele, activitățile, sarcinile și responsabilitățile unui post. Așadar, este procesul prin care se obțin informații esențiale legate de un anumit post, scopul fiind proiectarea sau reproiectarea postului.

Analiza postului este o etapă importantă în procesul de luare a deciziilor privind activitatea postului respectiv și este una dintre cele mai importante etape premergătoare elaborării fișei postului.

Analiza postului trebuie să descrie postul **așa cum este el în momentul analizei,** și nu așa cum ar trebui să fie, cum a fost în trecut sau cum este în alte firme.

De asemenea, în această analiză nu trebuie să se țină cont de particularitățile profesionale și comportamentale ale persoanei care ocupă postul respectiv la un moment dat.

Activitate periodică

Informațiile pe baza cărora se realizează analiza postului sunt supuse unui permanent proces de schimbare, fapt ce face ca analiza postului să fie o **activitate periodică.**

De ce este necesară analiza postului

Informații corecte despre posturi

Fiecare companie trebuie să facă față unei permanente schimbări dictate de piață. Aceasta impune modificări ale cerințelor posturilor.

Pentru a deveni flexibile, organizațiile au nevoie de un flux constant de informaţii corecte despre **conţinutul şi cerinţele fiecărui post.** Aceste informaţii sunt furnizate de **analiza posturilor.**

Activităţile de personal în care aveţi nevoie de analiza postului

Datele obţinute în urma analizei posturilor formează **baza de plecare** în multe activităţi ale managementului resurselor umane:

☐ **Elaborarea fişelor de post**

Rezultatele obţinute în urma analizei postului se concretizează în fişa postului. Alături de regulamentul intern, fişa postului este purtătoarea autorităţii angajatorului, ca organizator al activităţii angajaţilor, şi este un instrument extrem de eficient în **atingerea obiectivelor firmei.**

☐ **Proiectarea posturilor**

Analiza postului reprezintă un instrument util în **organizarea departamentelor** şi în **structurarea relaţiilor de muncă.**

Informaţiile pe care le obţineţi prin analiza postului vă semnalează dacă un post trebuie reproiectat sau chiar desfiinţat (când devine inutil în organizaţie).

☐ **Recrutarea şi selecţia personalului**

Indiferent de modalitatea de ocupare a postului (prin promovare sau recrutare din exterior), **cerinţele postului** trebuie definite cât mai precis posibil pentru a permite atragerea şi selectarea celor mai potrivite persoane.

În plus, este necesar ca anumite informaţii desprinse din analiza postului să le furnizați **candidatului** – care își poate forma astfel o imagine corectă despre **potrivirea cu acel post.**

☐ Instruirea angajaților

Multe aspecte ale instruirii sunt influențate de analiza postului. Obligațiile și responsabilitățile unui post trebuie definite clar înainte ca un angajat să poată fi instruit pentru postul respectiv.

Analiza postului permite **identificarea nevoilor de instruire** și a **obiectivelor instruirii.** Doar în acest fel programul de instruire poate fi adaptat calificării angajatului și conținutului postului.

☐ Dezvoltarea carierei

Ca manager, puteți facilita dezvoltarea carierei angajaților dvs. atunci când cunoașteți în amănunt posturile din cadrul organizației.

Angajații, la rândul lor, sunt capabili într-o mai mare măsură să opteze pentru o anumită carieră atunci când cunosc cu exactitate **cerințele celorlalte posturi.**

☐ Protecția și siguranța angajaților

O analiză amănunțită a postului scoate la iveală **condițiile și metodele de lucru.** Se pot identifica astfel **pericolele și riscurile activității** pe post și se pot elabora programe de protecție a angajaților.

☒ Evaluarea performanțelor

Obiectivul evaluării performanțelor este de a aprecia performanțele individuale ale unui angajat în raport cu un anumit post. Doar cunoașterea exactă a cerințelor postului permite **aprecierea corectă a nivelului de performanță** atins.

☐ **Recompensarea**

Analiza postului reprezintă primul pas în determinarea importanţei postului şi a nivelului de dificultate a unui post.

Clasificarea posturilor permite elaborarea unui **sistem de salarizare** adecvat fiecărui post şi poziţiei ocupate de acesta în organigramă.

Ce informaţii obţineţi prin analiza postului

Principalele elemente avute în vedere la **analiza postului** sunt următoarele:

☐ numele şi prenumele titularului;

☐ denumirea postului;

☐ locaţia (departamentul, biroul, atelierul, secţia sau compartimentul) în care angajatul îşi desfăşoară în mod constant activitatea;

☒ nivelul postului (locul ocupat de post în cadrul organigramei firmei);

☒ scopul general al postului;

☒ obiectivele postului;

☒ sarcinile, atribuţiile şi activităţile pe care le efectuează ocupantul postului;

☒ responsabilităţile postului (grupate în funcţie de importanţa şi frecvenţa lor);

☐ condiţiile de lucru în care îşi desfăşoară activitatea ocupantul postului;

☒ indicatorii de performanţă şi perioada de evaluare a performanţelor;

☒ posibilităţile de avansare ale titularului;

☐ nivelul de studii pe care le are ocupantul postului, precum şi calificările acestuia;

☑ competenţele postului (cunoştinţele, aptitudinile, trăsăturile de personalitate, motivaţiile, atitudinile, interesele);

☐ experienţa de lucru necesară pentru ocuparea postului.

Toate aceste informaţii obţinute prin analiza postului vă sunt necesare la **elaborarea fişei de post** (vezi capitolul F 25).

Cine poate face analiza postului

Rezultatele analizei postului depind de profesionalismul celor implicaţi în acest proces, precum şi de modalitatea în care se realizează **comunicarea cu angajaţii.**

Pentru obţinerea unor rezultate elocvente, recomandăm ca analiza postului să fie realizată de **o echipă interdisciplinară** de specialişti în următoarele domenii:

Echipă de specialişti

- resurse umane,
- management organizaţional,
- sociologia şi psihologia muncii,
- economie,
- ergonomie,
- medicina muncii,
- sănătatea şi securitatea muncii.

Titularul postului şi şeful ierarhic

De asemenea, pentru formarea unei imagini cât mai corecte asupra unui post, în această analiză trebuie să fie antrenaţi **managerul firmei, şeful ierarhic direct** al postului respectiv, precum **şi ocupantul postului** de la un moment dat.

Participarea mai multor persoane face posibilă identificarea mai multor percepții asupra aceluiași post.

Principalul avantaj al implicării **titularului postului** este acela că el cunoaște cel mai bine sarcinile și activitățile pe care le realizează, precum și modalitatea practică prin care le execută.

Totuși, trebuie să se elimine elementele subiective și exagerările care pot apărea în această situație. De aceea este util să-l informați asupra faptului că **analiza postului nu vizează evaluarea performanțelor** sale.

În general, angajații nu primesc cu prea mult entuziasm schimbările; de aceea, atunci când sunt implicați în procesul de analiză a unui post, trebuie să fie bine informați și trebuie să li se explice **de ce și cum** se va realiza această activitate (care sunt motivele care stau la baza analizei și ce metode vor fi utilizate în analiza postului).

În caz contrar, angajații vor manifesta rezistență sau chiar vor împiedica colectarea de informații corecte, fapt ce conduce la **distorsionarea** întregului proces de analiză.

Metode și instrumente pentru analiza postului

Metode și instrumente pentru analiza postului

Analiza posturilor poate fi realizată prin intermediul uneia sau a mai multora dintre următoarele **metode sau instrumente:**

✓ chestionare,
✓ analiza documentelor firmei,
✓ observarea directă,

RS RENTROP & STRATON

✓ autoevaluarea,
✓ interviuri individuale sau colective,
✓ analiza incidentelor critice.

Chestionarul pentru analiza postului

Chestionarul pentru analiza postului

Chestionarele se completează de către **titularii posturilor** vizate și sunt aprobate de superiorii direcți ai acestora (atunci când postul există deja în organizație) sau sunt completate de persoanele care vor superviza direct posturile respective (dacă posturile sunt nou-create în firmă).

Chestionarele sunt utile când este necesară analiza unui **număr mare de posturi.**

Avantaje

Avantajele utilizării chestionarelor sunt următoarele:
✓ economia de timp și bani;
✓ posibilitatea celui care realizează analiza de a-și structura și formula întrebările din timp;
✓ posibilitatea titularului de post de a se exprima fără teamă de stânjeneală;
✓ obținerea unor informații care se sintetizează ușor.

Dezavantaje

Există însă și **dezavantaje** în aplicarea chestionarelor pentru analiza postului:
➜ posibilitatea ca informațiile să fie interpretate greșit – fie de către cel chestionat, fie de către analist;
➜ necesitatea unui volum important de timp pentru elaborarea unui instrument eficace;
➜ neadecvarea pentru exprimarea liberă a răspunsurilor neanticipate.

Un **model de chestionar** pe care îl puteți folosi pentru analiza posturilor din firma dvs. găsiți la pag. A 33/013.

Analiza documentelor firmei

Analiza documentelor legate de post

Această metodă se bazează pe informațiile culese din documente scrise, cu caracter oficial, și este utilă în special atunci când se are în vedere **reorganizarea** companiei sau **reproiectarea unor posturi**.

Puteți obține datele de care aveți nevoie studiind toate documentele legate de postul respectiv, de exemplu: organigrama firmei, regulamentul intern și, dacă există, regulamentul de organizare și funcționare, registrul general de evidență a salariaților, intrările și ieșirile de materiale și echipamente.

Observarea directă

Observarea directă a activităților postului

Observarea directă este o metodă care se aplică de obicei de către analistul de resurse umane și/sau de către superiorul direct, cu sau fără acceptul ocupantului postului analizat.

De obicei, această metodă nu se folosește singură, ci în paralel cu alte metode de analiză a postului. Principalul **avantaj** este acela că observatorul vede în mod nemijlocit cum se derulează activitățile.

Metoda nu se poate aplica pentru un **post nou înființat** sau pentru o poziție în care majoritatea activităților sunt **de tip intelectual** și, de asemenea, este mai greu de pus în practică în cazul **pos-**

turilor complexe, care necesită o observare îndelungată.

Este de dorit ca ocupantul postului să își poată derula activitatea nestingherit de persoana care efectuează observarea.

Autoevaluarea

Analiza postului prin autoevaluare

Prin această metodă, **ocupantul postului** este solicitat să întocmească un raport scris referitor la:

- ✓ principalele sarcini și activități desfășurate;
- ✓ cunoștințele și deprinderile la care trebuie să facă apel;
- ✓ echipamentele utilizate și condițiile în care își desfășoară activitatea.

Autoevaluarea se aplică în special în următoarele cazuri:

- când se analizează un post mai complex, dificil de urmărit de o altă persoană;
- când se dorește actualizarea informațiilor referitoare la schimbările ce pot interveni în sarcinile și activitățile unui post.

Interviul pentru analiza postului

Interviurile sunt necesare fie pentru a furniza informațiile de bază (în locul chestionarelor, când numărul de posturi este mic), fie pentru a clarifica anumite probleme rămase nelămurite în urma prelucrării chestionarelor.

Interviurile pot fi **individuale** și/sau **colective.**

Interviul individual

Interviul individual se desfășoară în absența șefului direct și vizează probleme importante legate de postul respectiv: sarcinile și activitățile principale, mijloacele necesare, resursele necesare și/sau existente, sursele de disconfort etc.

Interviul individual

Intervievatorul (de obicei, analistul de resurse umane) trebuie să aplice un număr rezonabil de întrebări scurte și clar formulate, iar ocupantul postului trebuie să fie foarte bine informat dinainte asupra scopului urmărit prin interviul de analiză a postului.

Pentru a evita **disconfortul** sau urmările neplăcute pe care le-ar putea resimți angajații, vă recomandăm să luați interviurile într-un loc confortabil, fără factori perturbatori, și cu păstrarea, pe cât posibil, a confidențialității informațiilor.

Interviul colectiv

Interviul colectiv se aplică unui număr mai mare de angajați care ocupă același post în firmă (acolo unde este cazul), scopul fiind acela de a se obține un grad mai mare de obiectivitate a informațiilor.

Pentru a se elimina distorsiunile și subiectivismul sau exagerările, interviul colectiv poate fi dublat și de intervievarea șefului direct, precum și a colegilor cu care inter-relaționează ocupanții postului respectiv.

Cum să realizați un interviu relevant pentru analiza postului

- ☞ Cele mai multe informații se obțin din interviurile individuale, dar interviurile de grup oferă informații cu un grad mai mare de obiectivitate. De aceea, vă recomandăm să realizați interviuri individuale, urmate de cele colective.
- ☞ Pregătiți o înșiruire logică a întrebărilor, pentru

a-l ajuta pe intervievat să-și pună în ordine gândurile cu privire la post.

☞ Rugați-i pe intervievați să vă povestească, pur și simplu, ce fac ei la serviciu zi de zi. Vor fi mai degajați și veți obține mai multe informații.

☞ Asigurați-vă că titularul postului analizat nu vă oferă doar formulări vagi, dar nici descrieri exagerate ale postului său. Consemnați faptele, nu impresiile personale.

☞ Obțineți declarații clare cu privire la autoritatea celui intervievat de a lua decizii și la nivelul de supervizare asigurat de superiorul său direct.

Analiza incidentelor critice

Analiza situațiilor atipice

Această metodă constă în colectarea tuturor documentelor și relatărilor legate de **fenomene și situații atipice**, cum ar fi: perturbări de orice gen, abateri, amânări de activități, lipsa sau insuficiența resurselor.

Dezavantaj

Tehnica incidentelor critice are **dezavantajul** că implică costuri ridicate, ca urmare a concentrării îndelungate pe comportamente observabile și măsurabile (pentru a nu lăsa loc de interpretări).

Chestionar pentru analiza postului

Model

Denumirea postului: ____________________

Numele titularului postului: ____________________

Denumirea postului superiorului direct: ____________________

____

Numele superiorului direct: ____________________

Departament: ____________________

Data: ____________________

1. Care a fost ultimul post ocupat de dvs. și în cadrul cărei firme?

____

2. Care este obiectivul esențial al postului dvs.?

____

____

3. Pe ce post vă așteptați să fiți promovat în viitor?

____

4. Prezentați numele titularilor și denumirile posturilor pe care le supervizați.

____

____

5. Menționați activitățile care fac obiectul supervizării dvs.

____

____

____

6. Descrieți rezultatele muncii dvs. (așa cum ar trebui ele să fie).

____

____

____

7. *Sarcini și îndatoriri* – Descrieți pe scurt CE faceți și CUM faceți în cadrul postului. Indicați acele îndatoriri pe care le considerați cele mai importante și/sau cele mai dificile.

(a) Îndatoriri zilnice:

____

____

(b) Îndatoriri periodice (săptămânale, lunare, trimestriale, anuale):

____

____

(c) Îndatoriri ocazionale (ce apar la intervale neregulate):

____

____

8. *Cunoştinţe/Studii* – Indicaţi care credeţi că sunt studiile necesare titularului postului dvs.

☐ Nu necesită studii
☐ Gimnaziu
☐ Liceu
☐ Studii postliceale
☐ Facultate
☐ Studii postuniversitare

Indicaţi studiile pe care le aveaţi în momentul angajării pe acest post.

____

9. *Experienţă* – Indicaţi nivelul de experienţă cerut de acest post.

☐ Nici unul
☐ Mai puţin de 1 lună
☐ 1-6 luni
☐ 6 luni - 1 an
☐ 1-3 ani
☐ 3-5 ani
☐ 5-10 ani
☐ Peste 10 ani

Indicaţi nivelul de experienţă pe care o aveaţi în momentul angajării pe acest post.

____

10. *Calităţi* – Prezentaţi calităţile cerute de acest post (de exemplu: atenţie, ordine, precizie, dinamism, iniţiativă, rapiditate etc.).

____

Indicaţi calităţile pe care le aveaţi la angajare.

____

____

11. *Echipament* – Activitatea dvs. necesită utilizarea vreunui tip de echipament?

Da ☐ Nu ☐

Dacă da, indicaţi tipul de echipament şi frecvenţa utilizării acestuia.

Echipament	Rar	Ocazional	Frecvent
______________________	☐	☐	☐
______________________	☐	☐	☐
______________________	☐	☐	☐
______________________	☐	☐	☐

12. ***Solicitări fizice*** – Prezentaţi solicitările de ordin fizic pe care le consideraţi neplăcute în activitatea dvs. şi frecvenţa acestora.

	Rar	Ocazional	Frecvent
☐ Transport material greu	☐	☐	☐
☐ Poziţii incomode	☐	☐	☐
☐ Viteză de lucru excesivă	☐	☐	☐
☐ Solicitarea excesivă a atenţiei (vizuală, auditivă)	☐	☐	☐
☐ Altele ________________	☐	☐	☐

13. ***Solicitări psihice*** – Indicaţi solicitările psihice care intervin în munca dvs. şi frecvenţa acestora.

	Rar	Ocazional	Frecvent
☐ Contacte cu clienţii	☐	☐	☐
☐ Contacte cu solicitanţi externi	☐	☐	☐
☐ Supervizare strictă	☐	☐	☐
☐ Izolare în muncă	☐	☐	☐
☐ Călătorii frecvente	☐	☐	☐
☐ Termene de finalizare presante	☐	☐	☐
☐ Altele ________________	☐	☐	☐

14. Indicaţi *condiţiile de muncă* ale postului.

	Slab	Bun	Excelent
☐ Iluminare	☐	☐	☐
☐ Ventilaţie	☐	☐	☐

	Rar	Ocazional	Frecvent
☐ Schimbări bruşte de temperatură	☐	☐	☐

15. Indicaţi *condiţiile de mediu* specifice postului.

	Rar	Ocazional	Frecvent
☐ Praf	☐	☐	☐
☐ Mizerie	☐	☐	☐
☐ Căldură	☐	☐	☐
☐ Frig	☐	☐	☐
☐ Mirosuri neplăcute	☐	☐	☐
☐ Zgomot	☐	☐	☐
☐ Umiditate	☐	☐	☐
☐ Altele ____________________	☐	☐	☐

16. Indicaţi *factorii de risc* pentru sănătatea şi siguranţa dvs. de la locul de muncă şi frecvenţa acestora.

	Rar	Ocazional	Frecvent
☐ Lucru în condiţii dificile	☐	☐	☐
☐ Pericol de accidente	☐	☐	☐
☐ Radiaţii	☐	☐	☐
☐ Altele ____________________	☐	☐	☐

Semnătura titularului postului ____________________

Data ____________________

Revizuirea supervizorului

Titularul postului a descris corect cerinţele postului şi activitatea întreprinsă pentru îndeplinirea acestora?

Da ☐ Nu ☐

Dacă nu, menţionaţi omisiunile făcute şi faceţi adăugirile pe care le consideraţi necesare.

Analiza SWOT şi analiza PEST

36 A

Ce este analiza PEST **A 36/002**

De ce este necesară analiza PEST **A 36/005**

Situaţiile în care aveţi nevoie de analiza PEST **A 36/005**

Cum să realizaţi o analiză PEST a Departamentului Resurse Umane din firma dvs. **A 36/007**

Ce este analiza SWOT **A 36/009**

De ce este necesară analiza SWOT **A 36/010**

Cum să realizaţi o analiză SWOT **A 36/012**
- **7 reguli de succes în realizarea analizei SWOT** **A 36/014**
- **10 greşeli posibile într-o analiză SWOT** **A 36/014**

4 tipuri de strategii elaborate în Departamentul Resurse Umane pe baza analizei SWOT **A 36/015**

Situații critice

În contextul crizei economice, multe companii, indiferent de mărimea și specificul lor, s-au confruntat și se confruntă cu situații critice de genul: disponibilizări de personal; riscul pierderii „persoanelor-cheie"; pierderea poziției pe piață; scăderea productivității; demotivarea personalului; restrângerea domeniului de activitate.

Având în vedere **rolul strategic** al Departamentului Resurse Umane în soluționarea problemelor cu care se confruntă companiile, vă propunem două instrumente deosebit de utile: **analiza PEST** și **analiza SWOT**.

Prin aplicarea acestor instrumente veți putea lua deciziile adecvate în vederea relansării economice a companiei dvs.

În literatura de specialitate, analiza **SWOT** este prezentată întotdeauna alături de analiza **PEST**. Cele două instrumente reprezintă elementele-cheie în evaluarea mediului în care operează firma și pot fi aplicate cu succes și în **planificarea strategică a Departamentului Resurse Umane**.

Ce este analiza PEST

Modelul PEST analizează contextul extern în care o companie își desfășoară activitatea, și anume impactul pe care factorii **politici, economici, socio-culturali** și **tehnologici** îl au asupra derulării afacerii.

Rezultatul analizei acestor factori este deosebit de util pentru a putea valorifica oportunitățile și pentru a gestiona eventualele amenințări.

Factorii politici

De ce este important pentru management să analizeze **factorii politici**? Aflându-se într-o continuă schimbare, deciziile politice pot avea o influență semnificativă asupra activității companiei.

Exemplu

Un manager trebuie să fie în permanență la curent cu proiectele legislative ce urmează a fi aprobate, cu impactul pe care l-ar putea avea intrarea acestora în vigoare.

Să presupunem că în compania dvs. sunt angajate multe femei. Orice schimbare în legislația privind maternitatea va avea un puternic impact asupra activității companiei. Poate că va trebui să acordați mai mult concediu femeilor însărcinate sau poate că va trebui să le asigurați niște condiții speciale etc.

!!

Factorii economici

Dintre **factorii economici** putem menționa stabilirea ratei de schimb, nivelul inflației, creșterea economică/criza economică, nivelul de încredere al consumatorilor, mediul de afaceri etc. De multe ori, factorii politici se întrepătrund cu cei economici.

De exemplu, prețul hârtiei este extrem de important pentru edituri. De asemenea, creșterea prețului la carburanți afectează aproape toate celelalte domenii de activitate.

!!

Factorii socio-culturali

Factorii sociali cuprind credințele, valorile și atitudinile oamenilor față de societate în general, iar înțelegerea acestor factori este crucială în dezvoltarea unei companii. Dintre elementele cărora trebuie să le acordați atenție în cazul aplicării analizei PEST menționăm:

Factorii socio-culturali

- atitudinea consumatorilor/clienților față de produsele/serviciile oferite;
- problemele legate de protecția mediului (în special dacă produsele/serviciile oferite de dvs. implică anumite riscuri sau ar putea cauza prejudicii mediului înconjurător);
- noul rol al femeilor în societate;
- atitudinea față de sănătate;
- atitudinea față de vârstă (creșterea nivelului de îmbătrânire a populației coroborată cu creșterea vârstei de pensionare);
- noile tendințe de echilibrare a vieții personale cu activitatea profesională.

De asemenea, trebuie să aveți în vedere posibilele diferențe etnice, schimbările demografice și, nu în ultimul rând, modificările majore pe care le-a adus criza economică globală.

Factorii tehnologici

Schimbările tehnologice au impact foarte mare asupra atitudinilor socio-culturale, iar utilizarea unor tehnologii avansate poate juca un rol major în succesul unei companii.

De exemplu, modul în care oamenii își petrec timpul liber s-a schimbat foarte mult în ultimii 30 de ani, de asemenea s-a extins utilizarea Internetului, a nanotehnologiei, a telefoanelor mobile și a PC-urilor și notebook-urilor.

Puteți să vă imaginați o companie de succes care să nu facă apel la tehnologiile menționate anterior?

Exemplu

În această perioadă de criză, toate companiile au avut pe ordinea de zi „reducerea costurilor". Gândiți-vă la economiile pe care le-au realizat compa-

niile care au înlocuit întâlnirile directe, în special cele care implică distanțe lungi, cu video-conferințele. De ce să se cheltuiască atât de mult când toți participanții la întâlnire se pot afla față în față utilizând o tehnologie la îndemâna oricui?

De ce este necesară analiza PEST

PEST este un instrument util pentru înțelegerea creșterii sau declinului pieței, a poziției pe care o are pe piață compania la un moment dat, precum și a oportunităților sau obstacolelor potențiale.

Pentru a obține o analiză de ansamblu a contextului economic, vă recomandăm să analizați factorii PEST nu doar la nivelul companiei, ci și la nivel național și internațional.

Atunci când doriți să aplicați analizele SWOT și PEST este foarte importantă identificarea factorilor menționați mai sus, care nu este întotdeauna foarte ușoară.

O realitate care este evidentă pentru o persoană sau la nivelul unui departament din firma dvs. poate să nu fie la fel de evidentă pentru alții. De aceea vă recomandăm ca în aplicarea acestor instrumente să implicați cât mai mulți angajați din toate departamentele pentru a obține rezultatele dorite.

Situațiile în care aveți nevoie de analiza PEST

Iată câteva dintre situațiile în care se recomandă utilizarea analizei PEST:

- identificarea unei noi pieţe de desfacere pentru compania dvs.;
- analizarea poziţiei unui brand pe piaţă;
- adoptarea unei schimbări strategice, cum ar fi lansarea unui nou produs/serviciu;
- realizarea unei noi achiziţii;
- încheierea unui nou parteneriat;
- apariţia unei oportunităţi de investiţii.

Să presupunem că doriţi să încheiaţi un nou parteneriat cu o companie care oferă servicii complementare domeniului dvs. de activitate dintr-un alt stat. Este important ca cei implicaţi în realizarea analizei PEST să ştie clar că doriţi un parteneriat.

Ei vor trebui să se concentreze pe factorii care ar putea impacta asupra parteneriatului: situaţia politică din ţara respectivă, perspectivele de viitor ale companiei, alţi potenţiali doritori de a încheia un parteneriat cu compania în cauză, legislaţia fiscală din ţara respectivă etc.

În ultimii ani, modelul PEST a adăugat alţi **factori cum ar fi factorii ecologici, legislativi** şi **industriali**, sub noua denumire de **modelul PESTELI**. Alte variaţii includ şi **factorii etici** şi **demografici**.

Fiecare companie care doreşte să implementeze modelul PEST este liberă să aleagă formatul simplu, care cuprinde doar 4 factori generici, sau să ia în calcul şi ceilalţi factori. Simplitatea modelului cu patru factori îl face mai uşor de utilizat la nivel strategic.

Cum să realizați o analiză PEST a Departamentului Resurse Umane din firma dvs.

!!

Deși modelul PEST se utilizează în mod special atunci când se au în vedere factorii externi ai unei companii, mulți angajați ai Departamentului Resurse Umane apelează la el pentru a analiza funcțiunile în acest departament.

Exemplu

Pentru a putea aplica modelul PEST ***va trebui să vă imaginați Departamentul Resurse Umane ca pe o companie de sine stătătoare.***

Factorii pe care va trebui să îi analizați sunt următorii:

- *Când analizați* ***factorii politici,*** *va trebui să răspundeți la următoarele întrebări:*
  - ✓ *Care este cultura organizațională?*
  - ✓ *Cum este văzută funcțiunea Departamentului Resurse Umane de către celelalte departamente?*
  - ✓ *Cine sunt „persoanele-cheie" ale Departamentului Resurse Umane și cine sunt „adversarii"?*
  - ✓ *Ce se întâmplă în sectorul în care compania își desfășoară activitatea care ar putea influența activitatea Departamentului Resurse Umane?*
  - ✓ *Care este salariul minim legal pe economie?*
  - ✓ *Care este programul de lucru legal?*
  - ✓ *Care sunt stipulațiile legale și mijloacele referitoare la asigurarea hranei la nivelul companiei?*
  - ✓ *Care sunt stipulațiile legale referitoare la angajații sub 18 ani?*
  - ✓ *Care sunt stipulațiile legale referitoare la formarea profesională? etc.*

Factorii politici

Factorii economici

- *Când analizați **factorii economici**, va trebui să răspundeți la următoarele întrebări:*
    - ✓ *Care este bugetul departamentului și care este autonomia de utilizare a acestuia?*
    - ✓ *Există posibilitatea de a se mări bugetul?*
    - ✓ *Clienții sunt dispuși să cheltuiască mai mulți sau mai puțini bani pentru produsele/serviciile oferite de companie?*

Factorii sociologici

- *Când analizați **factorii sociologici**, va trebui să răspundeți la următoarele întrebări:*
    - ✓ *Care este atitudinea celorlalte departamente față de Departamentul Resurse Umane?*
    - ✓ *Care este fluctuația de personal?*
    - ✓ *Care este nivelul de educație al angajaților?*
    - ✓ *Care este diversitatea angajaților (vârstă, etnie, sex)?*
    - ✓ *Există angajați migranți?*
    - ✓ *Care este starea de sănătate a angajaților? Dar condițiile oferite în companie?*
    - ✓ *Care sunt standardele de viață ale angajaților?*
    - ✓ *Care sunt tendințele referitoare la condițiile de locuit ale angajaților?*
    - ✓ *Care sunt modelele angajaților?*
    - ✓ *Care este moralul angajaților?*
    - ✓ *Care este angajamentul angajaților?*
    - ✓ *Care este cultura organizațională?*

Factorii tehnologici

- *Când analizați **factorii tehnologici**, va trebui să răspundeți la următoarele întrebări:*
    - ✓ *Ce schimbări ar putea surveni în activitatea Departamentului Resurse Umane?*
    - ✓ *Ce noi sisteme/echipamente/tehnologii vor fi introduse în departament?*
    - ✓ *Cum se înregistrează prezența angajaților?*

- ✓ *Cum se face evaluarea performanțelor?*
- ✓ *Cum ar putea tehnologia schimba situația existentă?*
- ✓ *Se utilizează și/sau se încurajează munca la domiciliu?*
- ✓ *Care sunt tehnologiile de comunicare utilizate?*

Exemplul de mai sus cuprinde doar câteva dintre problemele pe care le puteți analiza aplicând modelul PEST. **Nu vă limitați doar la exemplele oferite,** le puteți utiliza doar pentru a vă face o idee despre ce anume ar trebui să aveți în vedere într-o eventuală analiză a Departamentului Resurse Umane din compania dvs.

Literatura de specialitate recomandă ca bună practică combinarea analizei SWOT cu cea PEST. Analizând factorii externi care pot afecta compania din două perspective, va fi mai ușor să determinați care sunt factorii care afectează cu adevărat performanțele companiei decât să vă bazați doar pe simple coincidențe.

Ce este analiza SWOT

Modelul SWOT este un cadru simplu de evaluare a factorilor interni și externi care pot afecta în mod direct compania. Acești factori pot fi împărțiți în patru categorii, și anume:

[strenθ]
- **puncte forte** („Strengths“ în limba engleză); - tărie, forță, putere
- **puncte slabe** („Weaknesses“ în limba engleză); - slăbiciune,
- **oportunități** („Opportunities“ în limba engleză);
- **amenințări** („Threats“ în limba engleză). - amenințare

[θret]

RENTROP & STRATON

Puncte forte

Punctele forte se pot defini ca fiind atributele pozitive tangibile și intangibile interne ale unei companii. Punctele forte se află sub controlul companiei.

Puncte slabe

Punctele slabe se pot defini ca fiind:

- factori care se află sub controlul companiei și care influențează negativ capacitatea acesteia de a-și atinge obiectivele;
- zonele pe care compania ar putea să le îmbunătățească.

Oportunități

Oportunitățile se pot defini ca fiind:

- factori externi atractivi care reprezintă motivele de creare și dezvoltare pentru o companie;
- situații prielnice existente în mediul înconjurător care stimulează o companie.

Amenințări

Amenințările se pot defini ca fiind:

- factori externi care nu se află sub controlul companiei și care ar putea reprezenta un risc pentru realizarea obiectivelor companiei;
- factorii pe care compania ar putea să îi transforme în oportunități dacă ar avea planuri de criză pe care să le aplice atunci când aceștia se manifestă.

De ce este necesară analiza SWOT

Analiza SWOT este un instrument foarte eficient pentru cunoașterea companiei deoarece:

Avantaje

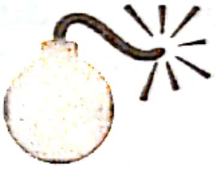
✓ oferă un tablou complex ce cuprinde valorile interne și punctele critice interne ale companiei, definite în raport cu obiectivele pe care aceasta trebuie să le atingă;

- ✓ sprijină managementul să identifice forţele externe care influenţează, pozitiv sau negativ, succesul companiei în atingerea obiectivului;
- ✓ ajută managementul să evidenţieze rapid punctele forte ale companiei, precum şi punctele slabe pentru a putea lua măsuri în consecinţă;
- ✓ ajută la înţelegerea contextului larg în care funcţionează compania dvs.

Analiza SWOT este utilizată deseori de către manageri ca instrument de **planificare strategică** datorită simplităţii aplicării ei şi adaptabilităţii la orice situaţie şi/sau proiect. Deşi nu este singura tehnică la îndemâna managerilor, în multe cazuri poate fi cea mai eficientă dacă este aplicată corespunzător.

Instrument de planificare strategică

Vă recomandăm să utilizaţi analiza SWOT şi pentru **evaluarea competitorilor de pe piaţă**. În mediul actual foarte competitiv şi schimbător, una dintre cele mai mari greşeli ale managerilor atunci când îşi evaluează resursele este aceea de a nu face estimări referitoare la competitori.



Să presupunem că punctul forte al unei companii sau al unui proiect este bugetul pe care îl poate investi în îmbunătăţirea funcţionalităţii IT. Acest lucru nu mai reprezintă un punct forte dacă competitorul investeşte o sumă dublă pentru a îmbunătăţi această funcţionalitate, transformându-se mai degrabă într-un punct slab pentru compania respectivă.

Analiza SWOT este un instrument foarte util atunci când dorim să înţelegem şi să dezvoltăm o companie sau când este nevoie să se ia o decizie atât la nivel de companie, cât şi la nivel de angajat/angajaţi.

Vă oferim în continuare matricea generală utilizată în acest gen de analize:

	POZITIV/UTIL pentru atingerea obiectivelor	**NEGATIV/ DĂUNĂTOR pentru atingerea obiectivelor**
De origine INTERNĂ *Realități/factori care depind de companie*	**Puncte forte** Realități care sunt bune în prezent, care trebuie menținute, pe care se poate construi și care pot fi utilizate ca o pârghie.	**Slăbiciuni** Realități care nu sunt bune în prezent, care trebuie remediate, schimbate sau oprite.
De origine EXTERNĂ *Realități/factori de mediu în care operează compania*	**Oportunități** Realități care sunt bune pentru viitor, care trebuie prioritizate, de care trebuie să se țină cont, pe care trebuie construit și pentru care trebuie făcute optimizări.	**Amenințări** Realități care nu sunt bune pentru viitor, care trebuie introduse în planificare pentru a putea fi gestionate sau pentru a le contracara.

Cum să realizați o analiză SWOT

Indiferent dacă planificați în compania dvs. lansarea de noi produse, schimbări la nivel de personal, noi programe de muncă etc., pașii în realizarea unei analize SWOT sunt aceiași:

Pasul 1: Colectarea informațiilor

- Listați toate punctele forte pe care le are compania în prezent și apoi listați toate punctele slabe. Fiți cât se poate de realiști.

- Listați și toate oportunitățile care pot exista în viitor. Ele s-ar putea transforma în viitoare puncte forte ale companiei.
- Listați și amenințările care se întrevăd în viitor. Acestea s-ar putea transforma în viitoarele puncte slabe ale companiei.

Puteți realiza acest lucru apelând la una din următoarele modalități:

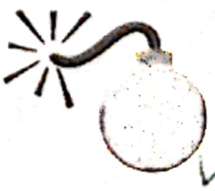
☞ Realizați interviuri individuale cu angajații.
☞ Organizați angajații în grupuri pentru ședințe de brainstorming. Combinarea celor două modalități este cel mai adesea recomandată.
☞ Pregătiți dinainte întrebările referitoare la obiectul analizei SWOT.

Pasul 2: Planificarea activității

Revizuiți matricea SWOT obținută pentru a elabora un plan de acțiune pentru abordarea fiecăreia dintre cele patru zone.

În literatura de specialitate există opinii conform cărora termenul „analiză SWOT" nu reprezintă o analiză în adevăratul sens al cuvântului, ci mai degrabă **o sumă de informații**, analiza sau mai exact interpretarea având loc după ce s-au cules informațiile de tip SWOT.

O analiză SWOT poate fi foarte subiectivă, rareori doi oameni ajung la o interpretare identică. Cu toate acestea, este un instrument excelent în special pentru depistarea factorilor cu influență



negativă și transformarea lor în factori pozitivi. Utilizați analiza SWOT ca un ghid, și nu ca o „rețetă universală".

Reguli de succes în realizarea analizei SWOT

1. Fiți realiști atunci când identificați punctele forte și punctele slabe din companie.
2. Analiza trebuie să distingă între situația în care se află compania în prezent și situația în care se va afla în viitor.
3. Fiți specifici. Evitați zonele neclare.
4. Analizați întotdeauna având în vizor competitorii, adică utilizați termeni de genul „mai bine sau mai rău decât competitorii".
5. Elaborați o matrice SWOT scurtă și simplă, dar care să fie adaptată cerințelor situației analizate: nu pierdeți din vedere scopul analizei.
6. Evitați complexitatea inutilă și nu analizați mai mult decât este nevoie.
7. Nu notați ca oportunitate pentru compania dvs. o situație/realitate dacă aceasta este valabilă și pentru competitori.

Greșeli posibile într-o analiză SWOT

1. Clasificarea eronată a factorilor interni/externi.
2. Clasificarea eronată pe inventarul de „oportunități" a tehnologiilor noi care sunt încă în faza de prototip.
3. Descrierea vagă a factorilor individuali.
4. Abordarea statică și/sau anacronică în analiză.
5. Insuficiente date despre competitori în analiza pieței.
6. Ordonarea greșită a punctelor forte majore și a punctelor slabe majore.

7. Lipsa corelării cu strategia generală a companiei.
8. Lipsa profilului serviciilor/produselor companiei sau prezentarea lor insuficientă.
9. Construirea inventarelor SWOT pe baza unei informații mai vechi, sărind peste etapa colectării informațiilor prin interviuri sau brainstorming.
10. Lipsa corelării cu influența globală asupra companiei și a domeniului în care aceasta își desfășoară activitatea (de exemplu, neluarea în calcul a factorilor ecologici).

4 tipuri de strategii elaborate în Departamentul Resurse Umane pe baza analizei SWOT

Analiza SWOT reprezintă doar una din componentele importante în **procesul de elaborare a strategiei Departamentului Resurse Umane** din compania dvs.

O **strategie** trebuie să cuprindă obligatoriu cel puțin un inventar de itemuri interne (puncte forte și puncte slabe) și cel puțin un inventar de itemuri externe (oportunități și amenințări). După ce ați obținut matricea SWOT pentru obiectivul pe care v-ați propus să îl analizați, pe baza „inventarului intern/inventarului extern" puteți opta pentru una din următoarele strategii posibile:

Strategii S-O

1. **Strategiile de tip S-O** – prin aplicarea acestui tip de strategie veți putea să alegeți cea mai bună cale prin care să valorificați oportunitățile identificate în mediul extern bazându-vă pe punctele forte ale companiei.

Exemplu

În urma analizei SWOT, aplicată în firma XYZ, care comercializa diferite tipuri de geamuri termopane de înaltă calitate, s-a identificat ca punct forte existența unui număr mare de angajați motivați și cu competențe superioare care au rămas fideli companiei chiar și pe perioada crizei economice.

În același timp s-a identificat ca o tendință de viitor creșterea cererii de echipamente și instalații de producere și conservare a energiei solare. Managementul firmei a ales să aplice o strategie de tip S-O și să utilizeze personalul calificat și motivat pentru a promova transformarea profilului din comercializarea geamurilor termopane, în distribuirea de panouri solare.

Strategii W-O

2. **Strategiile de tip W-O** sunt deosebit de utile în situațiile în care se dorește mai întâi depășirea punctelor slabe ale companiei în vederea exploatării oportunităților externe ivite.

Exemplu

Analiza SWOT aplicată în compania XYZ a reliefat existența unei oportunități foarte mari, și anume posibilitatea achiziționării unui depozit de care era nevoie de multă vreme în vecinătatea sediului companiei și la un preț extrem de convenabil, datorat căderii pieței imobiliare.

În același timp, s-a evidențiat și lipsa lichidităților companiei, datorate în special unor clienți rău-platnici. După ce s-a analizat situația în amănunt, managementul a ajuns la concluzia că trebuie aplicată o strategie de tip W-O și, printr-o mai bună organizare și motivare a Compartimentului Contracte, s-a pus presiune pe clienții datornici. În *acest fel s-a recuperat o sumă considerabilă de bani cu care s-a putut face achiziția respectivă.*

3. **Strategiile de tip S-T** – se recomandă aplicarea acestui tip de strategii atunci când ați depistat amenințări externe serioase, în fața cărora compania este vulnerabilă, dar, în același timp, există și puncte forte care v-ar putea ajuta să faceți față situației.

Strategii S-T

Exemplu

Pentru a face față crizei economice globale care amenința cu falimentul, compania XYZ a fost nevoită să recurgă la înghețarea salariilor și la diminuarea și ulterior chiar tăierea tuturor bonusurilor angajaților. În această situație s-a creat un climat demotivant în companie, existând pericolul ca mulți angajați-cheie să își caute de lucru în altă parte.

Unul dintre punctele forte ale companiei era existența unui departament de proiecte care avusese deja succes în atragerea de fonduri. Pentru a face față amenințării, compania a recurs la o strategie de tip S-T, și anume a activat la maximum Departamentul Proiecte, propunând unora dintre angajații-cheie să se implice în scrierea de aplicații, care s-au dovedit de succes. În acest fel s-au putut crea condițiile prin care s-au putut oferi salarii competitive, transformându-se amenințarea într-o oportunitate.

4. **Strategiile de tip W-T** – prin acest tip de strategie vă puteți stabili un plan defensiv pentru a preveni situațiile în care punctele slabe ale companiei o fac să fie foarte vulnerabilă la amenințările externe.

Strategii W-T

Exemplu

Analiza SWOT a evidențiat faptul că firma XYZ și-a pierdut atuul de unic distribuitor, în ultima vreme apărând și alți distribuitori. În același timp, piața a fost invadată de produse similare distribuite de alți dealeri, uneori la prețuri sensibil mai mici.

Ca urmare a acestei analize s-a adoptat o strategie de tip W-T, prin care firma a decis ca obiectul ei de activitate să nu se limiteze doar la distribuirea produselor, ci să se ofere și servicii clienților care cumpără produsele respective. Serviciile oferite constau în transportul și instalarea la domiciliu, precum și oferirea posibilității de schimbare a produsului, în decurs de o săptămână de la cumpărare, în cazul în care se dorea alt model sau altă culoare.

Consecințele aplicării acestui tip de strategii au fost:

- *a sporit numărul clienților;*
- *prețul de vânzare al produselor a rămas neschimbat;*
- *s-au creat noi locuri de muncă pentru angajați specializați în transport și instalare;*
- *vânzările au crescut, în consecință nu s-au diminuat veniturile angajaților;*
- *compania și-a câștigat un bun renume pe piață.*

Probleme critice

Dacă doriți să realizați o planificare strategică în Departamentul Resurse Umane este foarte important să cunoașteți care sunt problemele critice cu care vă confruntați.

Nu confundați rezolvarea acestor probleme cu „o planificare strategică". Analiza SWOT reprezintă doar o componentă principală a stabilirii unei „dezvoltări strategice" a Departamentului Resurse Umane, care se poate face atât pe baza evidențierii punctelor forte, cât și prin identificarea și corectarea punctelor slabe.

Este recomandabil să revizuiți periodic fiecare plan strategic al companiei, aplicând ori de câte ori este nevoie analiza SWOT, iar fiecare analiză SWOT reprezintă numai „un prim pas" în realizarea profilelor de tip S, W, O, T.

Aplicarea cu succes a analizei SWOT în Departamentul Resurse Umane poate constitui un element-cheie în atingerea obiectivelor generale și individuale la nivelul întregii companii.

Legea lucrează în favoarea angajaților?
Nu și dacă LEGEA O FACEȚI DVS.!

NOU!

Protejați-vă interesele printr-un act propriu, unilateral, cu valoare de lege: **Regulamentul intern** al firmei!

Regulamentul Intern
în avantajul dvs.
GHID COMPLET
RENTROP & STRATON
www.rs.ro

Aflați de pe acest CD:

1. Dacă Regulamentul intern este, până la urmă, un act obligatoriu
2. Ce clauze nu trebuie să lipsească din Regulamentul intern
3. Ce clauze sunt complet interzise în Regulamentul intern
4. Dacă prevederile Regulamentului intern se negociază cu salariații
5. Ce se întâmplă dacă în Regulamentul intern apar (voit sau accidental) prevederi nelegale
6. În ce condiții puteți prevedea în Regulamentul intern reglementări contrare Contractului colectiv de muncă aplicabil

Pentru detalii și comenzi accesați
www.regulamentintern.legislatiamuncii.ro
sau sunați rapid la nr. 021.209.45.45

Regulamentul Intern – ghid complet

mru@rs.ro

www.regulamentintern.legislatiamuncii.ro

Scanned with OKEN Scanner

Drepturile şi obligaţiile angajaţilor şi angajatorilor

A 38

Drepturile şi obligaţiile angajaţilor A 38/002

Drepturile şi obligaţiile angajatorului A 38/006

Recomandări pentru reglementarea unor drepturi şi obligaţii A 38/008
- **Drepturi salariale** A 38/008
- **Obligaţii ale salariaţilor** A 38/009
- **Salarizarea orelor suplimentare** A 38/010
- **Încheierea contractului individual de muncă** A 38/011
- **Suspendarea contractului individual de muncă** A 38/012
- **Concedierea pentru motive care nu ţin de persoana salariatului** A 38/015

R&S RENTROP & STRATON

Drepturile şi obligaţiile angajaţilor

Baza legală

Cu caracter general, drepturile şi obligaţiile sunt reglementate de **Legea nr. 53/2003 – Codul muncii.**

Pentru anumite categorii de personal (magistraţi, personal didactic, vamal, navigant etc.), drepturile şi obligaţiile sunt prevăzute de **statutele profesionale ori disciplinare.**

Drepturile angajaţilor

Conform Codului muncii, angajaţii au următoarele drepturi:

✓ ☐ salarizare pentru munca depusă;
✓ ☐ repaus zilnic şi săptămânal;
✓ ☐ concediu de odihnă anual;
✓ ☐ egalitate de şanse şi de tratament;
✓ ☐ demnitate în muncă;
☐ securitate şi sănătate în muncă;
✓ ☐ acces la formarea profesională, la informare şi consultare;
✓ ☐ dreptul de a lua parte la determinarea şi ameliorarea condiţiilor de muncă şi a mediului de muncă;
✓ ☐ protecţie în caz de concediere;
✓ ☐ negociere colectivă;
✓ ☐ dreptul de a participa la acţiuni colective şi de a constitui sau de a adera la un sindicat.

Drepturile angajaţilor

Conform Contractului colectiv de muncă unic la nivel naţional pentru anii 2005-2006, drepturile angajatului sunt următoarele:

☐ dreptul la o durată normală a timpului de muncă de 8 ore pe zi şi de 40 de ore pe săptămână;
☐ dreptul la reducerea timpului de muncă (art. 12, art. 16);
☐ dreptul la repaus pentru luarea mesei (art. 54);

- ☐ dreptul la sporuri și adaosuri la salariu (art. 24, art. 40, art. 41);
- ☐ dreptul la echipament de lucru gratuit, alimentație de întărire a rezistenței organismului, materiale igienico-sanitare pentru prestarea activității în locurile de muncă cu condiții grele, periculoase, nocive, penibile sau altele asemenea (art. 24 și art. 28);
- ☐ dreptul la asistență medicală gratuită (art. 31);
- ☐ dreptul la indemnizații, compensații sau alte drepturi salariale (art. 46, art. 50, art. 51, art. 59, art. 76);
- ☐ dreptul la zile libere plătite pentru anumite situații sau evenimente (art. 61, art. 66, art. 67, art. 68);
- ☐ drepturi cu caracter social (art. 9, art. 63);
- ☐ dreptul la decontarea cheltuielilor de transport și a costului cazării, dreptul la o diurnă de deplasare, în cazul delegării și detașării (art. 45);

Drepturile angajaților

- ☐ dreptul de a fi informat cu privire la fapta ce i se impută și dreptul de a se apăra, în cazul în care angajatorul intenționează să dispună o măsură disciplinară împotriva salariatului (art. 75);
- ☐ dreptul de a fi informat în scris dacă i se oferă sau nu un alt loc de muncă ori dacă va fi inclus într-o formă de recalificare profesională, în cazul în care postul angajatului urmează a fi desființat (art. 78);
- ☐ dreptul de a fi reangajat în cadrul firmei, în cazul în care i-a fost desfăcut contractul de muncă pe motive de restrângere a activității, retehnologizare, automatizare și robotizare a procesului de producție, iar firma își reia activitatea într-o perioadă de 12 luni de la desfacerea contractului și salariatul are pregătirea necesară ocupării unui post vacant (art. 80).

Pentru a fi operante însă, toate aceste drepturi trebuie să se regăsească în contractul colectiv de muncă de la nivel de unitate, în regulamentul intern sau în contractul individual de muncă.

Obligațiile angajaților

Conform Codului muncii, angajații au următoarele obligații:

☐ să realizeze norma de muncă/să îndeplinească atribuțiile ce le revin conform fișei postului;
☐ să respecte disciplina muncii;
☐ să respecte prevederile cuprinse în regulamentul intern, în contractul colectiv de muncă aplicabil, precum și în contractul individual de muncă;
☐ să fie fideli față de angajator în executarea atribuțiilor de serviciu;
☐ să respecte măsurile de securitate și sănătate a muncii în unitate;
☐ să respecte secretul de serviciu.

Obligațiile angajaților

Conform Contractului colectiv de muncă unic la nivel național pentru anii 2005-2006, angajații au următoarele obligații:

☐ să efectueze ore suplimentare la solicitarea angajatorului, pentru prevenirea sau înlăturarea efectelor unor calamități naturale, ale unor accidente ori ale altor cazuri de forță majoră (art. 14);
☐ să respecte normele de protecție a muncii și P.S.I. (art. 27);
☐ să păstreze în bune condiții dotările și amenajările de la locurile de muncă (art. 30);
☐ să efectueze examinările medicale conform legii (art. 31).

Pentru anumite categorii de salariați sunt prevăzute expres obligații care intră în conținutul noțiunii de ***fidelitate***, astfel:

Obligaţii ale personalului bancar

- **Legea bancară nr. 58/1998** (publicată în M.Of. nr. 121 din 23.03.1998) dispune că **personalul unei bănci** nu are dreptul de a folosi sau de a dezvălui, nici în timpul activităţii, nici după încetarea acesteia, fapte sau date care, devenite publice, ar dăuna intereselor ori prestigiului unei bănci – art. 36 alin. (1).

Obligaţii ale salariaţilor B.N.R.

- **Legea nr. 101/1998** privind Statutul Băncii Naţionale a României (publicată în M.Of. nr. 203 din 01.06.1998) prevede că, pe durata cât este angajat cu contract individual de muncă de Banca Naţională a României, nici un **salariat al acesteia** nu va putea deţine concomitent o altă funcţie, remunerată sau onorifică, la o societate comercială sau la alt agent economic care, prin activitatea sa statutară, urmăreşte obţinerea de profit – art. 35 alin. (3) lit. b).

Exemplu

Iată câteva exemple de prevederi care au incidenţă asupra **obligaţiei de fidelitate** şi care se regăsesc în contractele colective de la alte niveluri, astfel:

- Contractul colectiv de muncă la nivelul ramurii **industriei alimentare, a băuturilor şi tutunului** prevede şi următoarele obligaţii ale salariaţilor (la art. 99 alin. l şi n):
  - ✓ să aibă o comportare corectă în relaţiile cu patronii, să nu perturbe programul de producţie sau relaţiile de serviciu şi să respecte dispoziţiile şefilor direcţi în concordanţă cu atribuţiile de serviciu;

R&S RENTROP & STRATON

- ✓ să păstreze secretul legat de activitatea productivă, de desfacere şi comercializare a produselor.

- Contractul colectiv de muncă la nivelul ramurii de **construcţii de maşini** prevede că:

  - ✓ salariatul care s-a angajat la o altă unitate trebuie să renunţe în scris la calitatea sa de angajat, în cazul în care prin activitatea desfăşurată la noua unitate face concurenţă neloială unităţii unde este încadrat.

La cele de mai sus, trebuie adăugate şi dispoziţiile legale din **Codul comercial** – art. 397 alin. (1) – şi **Legea nr. 11/1991** privind combaterea concurenţei neloiale, publicată în M.Of. nr. 24 din 30.01.1991.

Drepturile şi obligaţiile angajatorului

Conform Codului muncii, **drepturile** angajatorului sunt următoarele:

Drepturile angajatorului

- ✓ ☐ să stabilească organizarea şi funcţionarea unităţii;
- ✓ ☐ să stabilească atribuţiile corespunzătoare pentru fiecare salariat, în condiţiile legii;
- ✓ ☐ să dea dispoziţii cu caracter obligatoriu pentru salariat, sub rezerva legalităţii lor;
- ✓ ☐ să exercite controlul asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de serviciu;

☐ să constate săvârşirea abaterilor disciplinare şi să aplice sancţiunile corespunzătoare.

Conform Codului muncii, **obligaţiile** angajatorului sunt următoarele:

Obligaţiile angajatorului

☐ să informeze salariaţii asupra condiţiilor de muncă;

☐ să asigure permanent condiţiile tehnice şi organizatorice avute în vedere la elaborarea normelor de muncă şi să asigure condiţii corespunzătoare de muncă;

☐ să acorde salariaţilor toate drepturile ce decurg din lege, din contractul colectiv de muncă şi din contractele individuale de muncă;

☐ să comunice periodic salariaţilor situaţia economică şi financiară a unităţii;

☐ să se consulte cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanţii salariaţilor în privinţa deciziilor susceptibile să afecteze substanţial drepturile şi interesele acestora;

☐ să plătească toate contribuţiile şi impozitele aflate în sarcina sa, precum şi să reţină şi să vireze contribuţiile şi impozitele datorate de salariaţi, în condiţiile legii;

☐ să elibereze la cerere toate documentele care atestă calitatea de salariat a solicitantului şi să asigure confidenţialitatea datelor cu caracter personal ale salariaţilor.

R&S RENTROP & STRATON

Recomandări pentru reglementarea unor drepturi și obligații

Drepturi salariale

Prin contractele colective la nivel de ramură sau grupuri de unități, părțile contractante au negociat, printre altele, și acordarea sub formă de **drepturi salariale** a următoarelor recompense:

- **primă de vacanță** egală cel puțin cu un salariu mediu la nivel de unitate, potrivit criteriilor stabilite de fiecare unitate, de comun acord cu sindicatele;
- cel puțin un salariu minim de încadrare, la nivel de unitate la data acordării, cu ocazia sărbătorilor de **Paște și Crăciun**, în condițiile criteriilor stabilite la nivel de unitate.

Ținând cont de cuantumul acestor drepturi salariale negociate, se poate observa că ele vor avea un impact foarte mare asupra fondului de salarii, implicit asupra resurselor financiare ale societății.

Pentru a respecta prevederile contractuale, dar și pentru a introduce un climat de **responsabilizare a salariatului**, este bine ca aceste drepturi salariale să se acorde în baza unor **criterii**.

Criteriile respective vor putea conduce la **diminuarea** sau la **eliminarea acestor drepturi fără ca legea să fie încălcată.**

Nu uitați însă că aceste criterii trebuie să fie cuprinse **în regulamentul intern** al firmei.

Iată, de exemplu, câteva criterii în baza cărora să acordaţi anumite drepturi salariale pe care angajaţii dvs. le-au câştigat prin negociere:

Criterii la acordarea unor drepturi salariale

- *Salariaţii care în decurs de 11 luni anterior acordării acestor drepturi salariale au avut sancţiuni administrative, absenţe nemotivate, au adus prejudicii firmei, au o perioadă mai mică de 6 luni de la angajare, au avut mai mult de 30 de zile concedii medicale sau cei care au avut concediu fără salariu în ultimele 3 luni nu vor beneficia de acordarea acestor drepturi.*
- *Se vor diminua cu 50% aceste drepturi salariale dacă rentabilitatea firmei este mai mică de 5% pe o perioadă de 3 luni anterioară acordării, dacă salariaţii au obţinut punctaje mici la testările organizate de firmă.*
- *Nominalizarea salariaţilor care vor beneficia de acordarea acestor drepturi se va face de către şeful ierarhic superior, cu avizul şefului de departament sau subunitate.*

Obligaţii ale salariaţilor

Obligaţii ale angajaţilor

Angajaţii dvs. au următoarele **obligaţii:**

- obligaţia de a respecta disciplina muncii;
- obligaţia de a respecta prevederile cuprinse în regulamentul intern, în contractul colectiv de muncă aplicabil, precum şi în contractul individual de muncă;
- obligaţia de a respecta măsurile de securitate şi sănătate a muncii în unitate;
- obligaţia de a respecta secretul de serviciu.

Pentru ca angajaţii dvs. să conştientizeze importanţa respectării obligaţiilor ce le revin, este necesar să introduceţi în regulamentul intern al firmei o **prevedere** de forma celei prezentate în exemplul de mai jos.

Această prevedere poate fi completată cu toate elementele care credeţi că vă pot ajuta în aplicarea legislaţiei în vigoare.

Salariaţii – indiferent de locul de muncă, funcţia sau poziţia în cadrul firmei – au obligaţia de a respecta prevederile ***regulamentului intern,*** *de a se supune regulilor şi dispoziţiilor şefilor ierarhici superiori, precum şi de a respecta reglementările din fişa postului.*

Orice încălcare a acestora va conduce la modificarea sau chiar la încetarea relaţiilor contractuale în baza art. 48, art. 49, art. 61 din Legea nr. 53/2003.

Salarizarea orelor suplimentare

Plata orelor suplimentare

Pentru respectarea prevederilor din noul Cod al muncii referitoare la **plata orelor suplimentare,** vă recomandăm să includeţi – în contractul colectiv de muncă sau în regulamentul intern – prevederi precum cele de mai jos:

- ***Orele lucrate în zilele libere*** *şi care nu au fost compensate cu timp liber corespunzător în următoarele 30 de zile sunt considerate ore suplimentare în cazul în care depăşesc regimul normal al lunii. Aceste ore se plătesc cu un spor de 75%.*

- ***Orele lucrate în zilele de sărbători legale*** *– declarate conform legii şi contractului colectiv de muncă – care nu au fost compensate cu timp liber* *corespunzător în următoarele 30 de zile sunt considerate* ***ore suplimentare*** *în cazul în care depășesc regimul normal al lunii și se plătesc cu un spor de 100%.*

- *Nici un salariat nu va putea efectua și nu îi vor putea fi plătite* ***mai mult de 32 de ore*** *suplimentare pe lună decât în cazurile prevăzute de lege.*

Încheierea contractului individual de muncă

Angajarea personalului

La încheierea contractului individual de muncă, una dintre obligațiile dvs. ca angajator este cea specificată în următoarea prevedere a noului Cod al muncii:

Art. 29. – (1) Contractul individual de muncă se încheie după ***verificarea prealabilă a aptitudinilor profesionale și personale*** *ale persoanei care solicită angajarea.*

(2) Modalitățile în care urmează să se realizeze verificarea prevăzută la alin. (1) sunt stabilite în contractul colectiv de muncă aplicabil, în statutul de personal – profesional sau disciplinar – și în regulamentul intern, în măsura în care legea nu dispune altfel.

Pentru aplicarea prevederilor **art. 29 din Codul muncii,** recomandarea noastră este să includeți în contractul colectiv de muncă sau în regulamentul intern următoarele precizări:

- *Contractul individul de muncă se încheie pe durată nedeterminată. Prin excepție, contractul* *individul de muncă se încheie și pe perioadă determinată, în condițiile legii.*

- *Pentru verificarea aptitudinilor salariatului, la încheierea contractului individual de muncă se va stabili o* ***perioadă de probă*** *de minimum 5 zile și maximum 6 luni, în funcție de natura posturilor ce urmează a fi ocupate.*
  La expirarea perioadei de probă, șeful ierarhic superior direct va proceda la o evaluare a activității angajatului, urmând ca, împreună cu directorul de departament, să hotărască definitivarea sau încetarea raporturilor de muncă în cazul respectivei persoane.
- *Pe perioada de probă, salariatul nu va beneficia de prevederile art. ... (se vor nominaliza articolele referitoare la participarea la fondul de premiere, primă de Paște, Crăciun, primă de vacanță, alte drepturi de natură salarială etc.).*

Pentru a avea o mai mare flexibilitate în stabilirea relațiilor contractuale dintre angajator și potențialul salariat, prin regulamentul intern puteți prevedea **proceduri interne de angajare sau de încetare a raporturilor contractuale** în perioada de verificare a aptitudinilor, în așa fel încât încetarea relațiilor să fie cât mai facilă pentru firma dvs.

Suspendarea contractului individual de muncă

Situațiile în care are loc suspendarea contractului individual de muncă sunt enunțate în art. 49 din Legea nr. 53/2003 – Codul muncii:

*Art. 49. – (1) **Suspendarea contractului individual de muncă** poate interveni de drept, prin acordul părţilor sau prin actul unilateral al uneia dintre părţi.*

(2) Suspendarea contractului individual de muncă are ca efect suspendarea prestării muncii de către salariat şi a plăţii drepturilor de natură salarială de către angajator.

Suspendarea contractului individual de muncă

(3) Pe durata suspendării pot continua să existe alte drepturi şi obligaţii ale părţilor decât cele prevăzute la alin. (2), dacă prin legi speciale, prin contractul colectiv de muncă aplicabil, prin contracte individuale de muncă sau regulamente interne nu se prevede altfel.

(4) În cazul suspendării contractului individual de muncă din cauza unei fapte imputabile salariatului, pe durata suspendării acesta nu va beneficia de nici un drept care rezultă din calitatea sa de salariat.

Pentru un **control** cât mai mare **asupra salariatului,** angajatorul poate să se folosească de această prevedere ori de câte ori se încalcă regulamentul intern.

Suspendarea contractului individual de muncă reprezintă un element pertinent în încetarea relaţiilor de muncă – când sancţiunea se repetă – sau un mod de diminuare ori de anulare a drepturilor salariale sau de altă natură ce se acordă în timpul relaţiilor contractuale.

Pentru aplicarea efectivă a **art. 49 din noul Cod al muncii** vă recomandăm introducerea în contractul colectiv sau în regulamentul intern a următoarelor prevederi:

Exemplu

- *(1) Suspendarea contractului individual de muncă are ca efect suspendarea prestării muncii de către salariat şi a plăţii drepturilor de natură salarială de către administraţie.*
  Pe perioada suspendării, salariatul nu va beneficia nici de celelalte drepturi ce derivă din calitatea sa de salariat.
- *(2) În cazurile excepţionale, când din motive tehnice sau din alte motive* ***a fost întreruptă activitatea,*** *salariaţii vor primi 75% din salariul de bază individual avut, cu condiţia ca încetarea lucrului să nu se fi produs din vina lor şi dacă în tot acest timp au prestat o altă muncă oferită de societate.*
  Când situaţiile se repetă, se vor acorda libere sau concedii fără plată, fără să fie afectate alte drepturi ale salariatului. Această măsură este aplicabilă pentru o perioadă de maximum .... de zile, după care părţile vor stabili de comun acord alte măsuri pentru rezolvarea situaţiei.
- *(3) În cazurile prevăzute la alineatul 2, salariaţii beneficiază şi de celelalte drepturi prevăzute de lege, conform criteriilor stabilite în regulamentul intern.*
- *(4) Atunci când din motive independente de voinţa părţilor* ***activitatea firmei cunoaşte un nivel mai scăzut de producţie*** *pe o perioadă de maximum 3 luni, forţa de muncă se va dimensiona în consecinţă.*

În ceea ce privește suspendarea contractului individual de muncă din **inițiativa salariatului,** așa cum este prevăzută la art. 51 alin. g din Codul muncii, referitor la ***absențele nemotivate,*** dvs., ca angajator, puteți preîntâmpina o asemenea situație.

Tocmai în acest sens vă recomandăm să introduceți în regulamentul intern al firmei dvs. următoarea prevedere care să reglementeze aplicarea respectivului articol:

Să facă și dovada anunțării

Salariații societății au obligația de a anunța superiorul ierarhic ori departamentul Resurse Umane despre cazurile de urgență care îi pot determina să lipsească de la serviciu (boală, probleme în familie etc.), în termen de maximum 12 ore din momentul constatării cauzei care ar putea duce la absentarea de la serviciu.

*În cazul în care nu anunță nici superiorul ierarhic, nici departamentul Resurse Umane despre motivul absenței sale, societatea consideră aceasta ca fiind o abatere gravă și își rezervă **dreptul de a concedia** salariatul, în baza art. 61 lit. a din Codul muncii – concedierea pentru nerespectarea prevederilor regulamentului intern.*

Concedierea pentru motive care nu țin de persoana salariatului

Conform art. 65 și art. 67 din noul Cod al muncii:

*Art. 65. **Concedierea pentru motive care nu țin de persoana salariatului** reprezintă încetarea contractului individual de muncă, determinată de desființarea locului de muncă ocupat de salariat ca urmare a dificultăților ecomomice, a transformărilor tehnologice sau a reorganizării activității.*

Compensații pentru salariații concediați

Art. 67. Salariații concediați pentru motive care nu țin de persoana lor beneficiază de măsuri active de combatere a șomajului și ***pot*** *beneficia de* ***compensații*** *în condițiile prevăzute de lege și de contractul colectiv de muncă aplicabil.*

Compensațiile acordate în condițiile legii au o **aplicabilitate punctuală** (societățile comerciale cu capital majoritar de stat, regiile autonome, instituțiile bugetare etc.) și sunt stabilite prin Hotărâre de Guvern.

Atenție însă și la prevederile **art. 76 din Contractul colectiv de muncă unic la nivel național,** care stipulează:

?

(1) La desfacerea contractului de muncă din motive neimputabile salariatului, patronii vor acorda acestuia o ***compensație de 50% din salariul lunar,*** *în afara drepturilor cuvenite la zi.*

(2) Prevederile alin. 1 sunt aplicabile atunci când desfacerea contractului de muncă a intervenit din următoarele ***motive:***

Când se acordă compensații la concediere

a) unitatea își reduce personalul prin desființarea unor posturi de natura celui ocupat de cel în cauză, ca urmare a reorganizării;

b) unitatea își încetează activitatea;

c) unitatea se mută în altă localitate și are posibilitatea să-și asigure pe plan local cadrele necesare;

d) unitatea se mută în altă localitate, iar persoana încadrată nu acceptă să o urmeze;

e) persoana nu corespunde sub aspect profesional postului în care a fost încadrată, din motive neimputabile acesteia, şi nu i s-a oferit trecerea într-o muncă corespunzătoare;

f) în postul ocupat de persoana încadrată în muncă este reintegrat, pe baza hotărârii organelor competente, cel care a deţinut anterior acel post.

Dvs., ca angajator, puteţi să **condiţionaţi acordarea compensaţiilor** prevăzute la art. 76 din Contractul colectiv de muncă unic la nivel naţional.

Condiţia este să stabiliţi clar câteva **criterii** precum cele din exemplul de mai jos.

La desfacerea contractului individual de muncă din motive neimputabile salariatului, angajatorul va acorda – în afara drepturilor cuvenite la zi – o ***compensaţie de 50%*** *din salariul lunar în următoarele condiţii:*

a) salariatul nu a avut nici o abatere disciplinară sau sancţiune administrativă pe o perioadă de 6 luni anterioară emiterii deciziei de desfacere a contractului individual de muncă;
b) salariatul are o vechime în firmă de minimum 24 de luni;
c) la propunerea firmei, salariatul a desfăşurat o altă activitate de minimum 12 luni de la data constatării necorespunderii sub aspect profesional postului anterior în care a fost încadrat.

Salariaţii care nu îndeplinesc condiţiile de mai sus nu vor beneficia de acordarea acestor compensaţii.

Atenţie! Contractul colectiv de muncă NU constituie **izvor al raporturilor juridice de muncă,** o asemenea calitate având-o doar contractul individual de muncă.

Contractul colectiv de muncă

Contractul colectiv de muncă are o **valoare normativă,** este **izvor de drept,** acest rol fiindu-i atribuit de lege. Prevederile lui sunt parte legală a contractului individual de muncă.

Sub aspectul drepturilor şi obligaţiilor, contractul colectiv de muncă, pe toată durata sa de existenţă, este **aplicabil şi opozabil** nu numai salariaţilor care erau în serviciu la data încheierii lui, ci şi celor angajaţi ulterior.

Contractul individual de muncă

Contractele individuale de muncă concretizează, în măsura necesară, drepturile şi obligaţiile părţilor prevăzute nu numai în lege, ci şi în contractul colectiv de muncă.

Anunțul de recrutare

Pentru alte informații și sfaturi practice referitoare la anunțul de recrutare, vă rugăm să consultați și paginile R 35/032-039.

Ce trebuie să aveți în vedere înainte de a redacta anunțul de recrutare (Listă de control) A 51/002

10 recomandări utile referitoare la anunțul de recrutare A 51/003

Ce trebuie să aveți în vedere înainte de a lansa anunțul de recrutare (Listă de control) A 51/004

Ce trebuie să conțină un anunț de recrutare (Listă de control) A 51/006

Ce nu trebuie să conțină un anunț de recrutare A 51/007

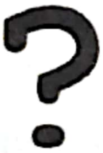
Avantajele și dezavantajele mijloacelor prin care se fac vizibile anunțurile de recrutare

- **Anunțul în presa scrisă, la mica publicitate** A 51/008
- **Anunțul în presa scrisă, la marea publicitate (+ exemplu, la pag. A 51/009)** A 51/010
- **Anunțul de recrutare online (+ exemplu, la pag. A 51/014)** A 51/011

Recrutarea

Recrutarea este activitatea de identificare și de atragere în organizație a persoanelor care au pregătirea, experiența, motivația și calitățile personale corespunzătoare cerințelor posturilor care sunt libere în organizație sau care urmează să fie create.

Se apreciază că **recrutarea este o reușită** atunci când, din ansamblul celor recrutați, se pot selecționa cel puțin 90% din persoane, cu cheltuieli minime necesare.



Unul dintre instrumentele cel mai des utilizate în procesul de recrutare este **anunțul de recrutare.** Acest tip de anunț reprezintă, de fapt, un mesaj pe care angajatorul îl transmite candidaților, potențiali angajați, mesaj prin care aceștia sunt informați și, în același timp, sunt atrași către acel post din firmă pentru care se desfășoară procesul de recrutare.

Ce trebuie să aveți în vedere înainte de a redacta anunțul de recrutare

– Listă de control –

☐ Câte posturi libere sunt în momentul de față în firma dvs.? Care sunt acestea?

☐ Câte posturi noi preconizați că se vor înființa în perioada imediat următoare? Care sunt acestea?

☐ Care este importanța acestor posturi în structura organizației?

☐ Care este nivelul ierarhic și relația cu celelalte posturi în cazul fiecărui post pentru care se va desfășura recrutarea?

☐ Ce calități trebuie să aibă persoana care va ocupa postul pentru care se face recrutarea?

☐ Care sunt responsabilitățile acestui post?

☐ Există o fișă a postului pentru care se face recrutarea?

☐ Ce nivel salarial poate atinge ocupantul postului respectiv?

☐ Care sunt salariile oferite de alte companii unor persoane care ocupă poziții similare?

☐ Care este dinamica pieței pentru acest post?

☐ Din ce medii alegeți candidații?

☐ Unde ați putea găsi candidații potriviți?

☐ Prin ce mijloace va fi făcut vizibil anunțul de recrutare?

☐ Cine este responsabil de recrutarea pentru acest post?

☐ Care sunt etapele pe care candidații ar trebui să le parcurgă până la angajare?

10 recomandări utile referitoare la anunțul de recrutare

În elaborarea unui anunț de recrutare trebuie să vă ghidați după următoarele **principii:**

1. Stabiliți criteriile de recrutare și asigurați-vă că toate persoanele implicate în procesul de recrutare și le însușesc.

RENTROP & STRATON

2. Prezentați corect **responsabilitățile, cerințele și beneficiile postului** pentru care se face recrutarea.

3. Comunicați candidaților duratele previzibile la care vor fi selecționați.

4. Nu prezentați candidaților oportunități false de promovare sau de recompensare (oportunități care nu sunt conforme cu situația economico-financiară reală a firmei).

5. Prezentați corect performanțele organizației și perspectivele de dezvoltare ale acesteia.

6. Nu denigrați organizațiile concurente.

7. Asigurați-vă că forma și conținutul anunțului sunt clare și conforme cu imaginea fimei dvs.

8. Evaluați corect oferta de specialiști sau alte categorii de candidați existenți pe piața muncii.

9. Respectați cadrul legislativ în vigoare.

10. Redactați textul anunțului în mod corect, clar și concis.

Ce trebuie să aveți în vedere înainte de a lansa anunțul de recrutare

– Listă de control –

☐ **Cărui tip de candidați vă adresați**

Anunțul de recrutare se adresează următoarelor tipuri de candidați:

- candidaților care caută activ un loc de muncă;
- candidaților pasivi, adică celor care au deja un

loc de muncă, sunt profesioniști și sunt mulțumiți în ceea ce fac, iar motivul pentru care și-ar schimba locul de muncă actual este legat de avansarea în carieră, de planuri de dezvoltare personală etc.

☐ **Disponibilitatea de spațiu pentru textul anunțului**
Unele publicații limitează anunțul la un număr de cuvinte sau caractere, altele au prețuri diferite în funcție de numărul de cuvinte.

☐ **Prețul pe număr de cuvinte sau pe mărimea casetei**
Țineți seama de bugetul disponibil pentru recrutare.

☐ **Raportul preț/conținut**
Trebuie să găsiți varianta cea mai convenabilă pentru a putea transmite prin text exact ceea ce este necesar să știe un candidat pentru a-l motiva să aplice.

☐ **Numărul de apariții ale anunțului**
Sunt publicații, în special în presa scrisă, care iau în considerare numărul de apariții, iar altele care au stabilită o perioadă fixă pentru vizibilitatea anunțului (30, 60 de zile).

☐ **Vizibilitatea anunțului**
Anunțurile se postează la mica sau marea publicitate din presa scrisă. Foarte rar și pentru foarte puține posturi se apelează la audio-vizual (pentru posturi de top și middle management sau în show-biz). Pentru recrutarea online există

casete speciale în care, pentru o mai mare vizibilitate, anunțurile sunt postate suplimentar față de apariția lor în lista generală de anunțuri.

☐ **Accesul la datele candidaților**
În mod special în recrutarea online există site-uri în care angajatorul nu poate avea acces direct la datele de contact ale candidaților, ci doar în urma unei plăți.

☐ **Gestionarea CV-urilor**
Este important să pregătiți o adresă specială la care să primiți CV-urile candidaților pentru fiecare anunț în parte sau să creați coduri pentru a le putea gestiona mai ușor. În varianta online de recrutare există posibilitatea ca CV-urile să fie organizate după propriile criterii, în liste speciale.

Ce trebuie să conțină un anunț de recrutare

– Listă de control –

☐ Denumirea postului pentru care se face recrutarea

☐ Nivelul managerial (opțional, în funcție de modalitatea de recrutare)

☐ Numele companiei sau doar informații despre sectorul de activitate (în cazul în care decideți să nu dezvăluiți identitatea companiei)

☐ Principalele responsabilități ale postului

☐ Calități pe care trebuie să le aibă candidatul eligibil

☐ Beneficiile și alte avantaje oferite de companie viitorului angajat

☐ Modalitatea de aplicare – prin fax, e-mail, online

☐ Un scurt mesaj prin care candidații sunt informați despre cum vor primi feedback în urma aplicației și unul prin care candidații sunt asigurați de confidențialitatea aplicațiilor

☐ Cuvinte-cheie care să atragă atenția asupra conținutului activității pe care urmează să o desfășoare ocupantul postului

☐ Data-limită până la care se poate aplica pentru postul respectiv.

Ce nu trebuie să conțină un anunț de recrutare

➜ Să nu fie copiată fișa de post în anunț.
➜ Să nu fie discriminatoriu (să nu includă cerințe referitoare la sex, vârstă, religie sau rasă).
➜ Să nu fie exprimat vag și să nu atragă atenția doar prin grafică.

Avantajele și dezavantajele mijloacelor prin care se fac vizibile anunțurile de recrutare

Mijloacele clasice la care se apelează pentru a face vizibile anunțurile de recrutare sunt următoarele:

- postarea unui text într-un cotidian sau într-o publicație de specialitate;
- anunțuri prin mijloacele de televiziune sau radio;
- mai nou, postarea de anunțuri prin internet.

Anunțul în presa scrisă, la mica publicitate

„S.C. ZET S.R.L. angajează inspector resurse umane. Cerințe: atestat inspector de personal, experiență pe poziție anterioară cel puțin 1 an, cunoștințe operare PC, cunoștințe de legislație a muncii. Trimiteți CV-ul la fax nr. 322.xx.xx."

Exemplul de mai sus vă arată cum nu trebuie să **fie un anunț de recrutare.** Și iată de ce:

- Candidatul nu știe nimic **despre firma** care a postat anunțul și sunt slabe șansele să afle mai mult. Se poate să fie vorba despre o companie foarte mică, dar există și posibilitatea ca numele companiei să fie necunoscut, însă ca aceasta să comercializeze produse de marcă, cu un brand puternic.

- Candidatului nu i se oferă **posibilitatea de a pune întrebări înainte de a aplica.** El are la dispoziție doar numărul de fax la care să-și trimită CV-ul.

- Nu se precizează **responsabilitățile postului.** Se pleacă de la premisa că se știe care sunt responsabilitățile unui inspector de resurse umane, însă nu se dau informații despre numărul de angajați pentru care candidatul trebuie să țină evidența.

- Nu se dau informații despre **locația firmei.**

Model de anunț de recrutare, la marea publicitate

Model!

S.C. ZET S.R.L., importator și distribuitor de echipament sportiv, marca XYZ,
angajează **Inspector Resurse Umane**

Principalele responsabilități:
Întocmește și gestionează dosarele de personal (contracte individuale de muncă, decizii, adeverințe etc.) • Operează în carnetele de muncă/registrul salariaților • Ține evidența și raportează mișcările de personal din cadrul companiei • Întocmește declarațiile lunare de contribuții sociale • Menține relația cu instituții de stat (I.T.M., A.N.O.F.M., Casa de Pensii etc.).

Cerințe specifice pentru ocuparea postului:
Absolvent studii superioare (profil economic sau juridic) • Cunoștințe foarte bune de legislația muncii • Atestat de inspector personal • Limba engleză la nivel avansat • Cunoștințe de operare PC: Word, Excel, aplicații de calcul salarial, Outlook Express, PowerPoint.
Experiență de cel puțin 2 ani într-o poziție similară, implicând activități de administrare pentru o companie cu peste 100 de angajați.

Relații la telefon 3.22.xx.xx sau pe www ... ro. Vă rugăm să trimiteți CV-urile la fax nr. 3.22.xx.xx sau prin e-mail: recrutare@ ... ro

R&S RENTROP & STRATON

Anunțul în presa scrisă, la marea publicitate

Comentarii cu privire la anunțul din modelul de la pag. A 51/009:

- Oferă informații despre companie (inclusiv sigla), ceea ce permite identificarea acesteia.
- Lasă posibilitatea candidaților de a se informa suplimentar, prin telefon sau de pe site.
- Informațiile sunt mult mai transparente.
- Se întrevede o preocupare mai mare și respect față de candidați (se utilizează formulări de genul: „Vă rugăm să trimiteți CV-urile...").
- Se oferă informații detaliate despre responsabilitățile job-ului și se precizează numărul de angajați ai companiei.
- Cerințele postului sunt formulate foarte specific: „Atestat de inspector personal, aplicații de calcul salarial, Outlook Express, PowerPoint...".

Avantajele unui anunț în presa scrisă sunt următoarele:

Avantaje ale anunțului în presa scrisă

✓ Numărul candidaților potențiali care apelează la această modalitate de recrutare este mare, deoarece ziarele sau alte publicații sunt accesibile atât ca preț, cât și ca răspândire geografică.

✓ Se poate alege publicația care corespunde tipului de candidați-țintă – cotidian sau revistă de specialitate.

✓ Există publicații locale ale ziarelor centrale în care se pot da anunțuri de recrutare.

✓ Anunțul fiind tipărit, poate fi păstrat de către candidat mai mult timp. Astfel candidatul poate înțelege mai bine cerințele postului.

Dezavantajele postării unui anunţ în presa scrisă sunt următoarele:

Dezavantaje ale anunţului în presa scrisă

- ➜ Deşi, la prima vedere, un anunţ nu costă foarte mult, pentru a avea vizibilitate costurile ajung să fie ridicate. Se plăteşte în funcţie de numărul de apariţii, de numărul de caractere sau de locul apariţiei (marea sau mica publicitate). În cazul postării anunţului la marea publicitate, contează spaţiul alocat anunţului (chenar de diferite dimensiuni).
- ➜ Nu se pot filtra CV-urile.
- ➜ Aplică un număr mare de candidaţi, fără să aibă legătură cu poziţia respectivă.
- ➜ Feedback-ul către candidaţi este îngreunat. Din acest motiv, unele companii nici nu îl oferă, mesajul anunţului fiind de tipul: „Doar candidaţii care îndeplinesc condiţiile cerute vor fi contactaţi".
- ➜ Anunţurile din mica publicitate sunt foarte numeroase şi greu de citit.

Anunţul de recrutare online

Avantajele postării unui anunţ de recrutare online sunt următoarele:

Avantaje ale anunţului online

- ✓ Poate fi accesat şi citit de oriunde, indiferent de zona geografică.
- ✓ Este rapid şi operativ.

R&S RENTROP & STRATON

✓ Este mai ieftin pentru angajator decât un anunț în presa scrisă.

✓ Este mai ieftin pentru candidat decât ziarul; candidatul își face un cont, își completează CV-ul și doar aplică printr-un clic; nu trebuie să cumpere ziarul în fiecare zi.

✓ Postarea online nu limitează conținutul mesajului la un număr de caractere sau la un spațiu publicitar fix; **se pot da informații detaliate** despre **responsabilitățile postului,** despre **cerințe** și despre **oferta de beneficii** a companiei.

Avantaje ale anunțului online

✓ Permite lansarea unor întrebări pentru un interviu online.

✓ Are vizibilitate mare și poate fi direcționat către un anumit grup-țintă.

✓ Anunțul ajunge direct la candidați și aceștia pot aplica imediat.

✓ CV-urile pot fi filtrate prin metode automate.

✓ Prin alerte automate, candidații pot fi informați despre job-urile de care sunt interesați.

✓ Pot fi furnizate informații numeroase despre companie, printr-un simplu clic.

✓ Feedback-ul către candidați se poate da automat.

✓ Candidații pot afla instantaneu dacă au trecut de filtrul angajatorului sau nu.

✓ Sunt numeroase facilități tehnice de administrare și gestionare a CV-urilor și a anunțurilor anterioare.

Dezavantajele postării anunțului online sunt următoarele:

Dezavantaje ale anunțului online

➜ Nu toată lumea are acces la internet. Însă tendința de extindere a serviciilor online este atât de mare încât foarte multe persoane au cel puțin o adresă de e-mail și un cont pe unul din site-urile de joburi. În prezent, sunt peste 44.000 de utilizatori pe internet și tendința este de creștere.

➜ Au acces la anunțurile online preponderent persoanele cu un anumit grad de cultură și cu o anumită poziție. Or, tendințele actuale sunt de a posta online anunțurile de recrutare, indiferent de nivelul posturilor la care se referă aceste anunțuri (de la muncitori necalificați, sezonieri, până la poziții de nișă).

În paginile următoare găsiți un model de anunț de recrutare online și comentarii referitoare la exemplul dat.

Model de anunţ de recrutare online

Se caută **Inspector Resurse Umane**

Detalii companie:
S.C. ZET S.R.L.

Domeniu de activitate:
Import şi distribuţie echipament sportiv, marca XYZ

Date contact:
Str. Xxxxxxx, Nr. xx, Bucureşti, sector 2
Tel.: 3.22.xx.xx, fax: 3.22.xx.xx
www ... ro

Detalii post:

Obiectivul principal al postului:

Desfăşoară activităţi legate de administrarea personalului, analiza locurilor de muncă şi legătura cu autorităţile locale.

Responsabilităţi:

- Întocmeşte şi gestionează dosarele de personal (contracte individuale de muncă, alte acte de angajare, decizii, adeverinţe etc.).
- Operează în carnetele de muncă/registrul salariaţilor.
- Ţine evidenţa şi raportează mişcările de personal din cadrul companiei.
- Întocmeşte declaraţiile lunare de contribuţii sociale.
- Menţine relaţia cu instituţii de stat (I.T.M., A.N.O.F.M., Casa de Pensii etc.).
- Completează şi actualizează periodic baza de date a angajaţilor.
- Asistă angajaţii în cadrul proceselor de angajare/încetare a contractelor individuale de muncă.

- Elaborează toate documentele și îndeplinește toate formalitățile legale privind procesele de încheiere, modificare, încetare a contractului individual de muncă.
- Menține la zi înregistrările din carnetele de muncă/registrul general de evidență a salariaților.
- Elaborează și eliberează diferite tipuri de adeverințe pentru salariați.

Relații în cadrul organizației:

- Se subordonează directorului de resurse umane.
- Nu are personal în subordine.
- Colaborează cu toate departamentele, în vederea analizării disponibilității de personal și cu privire la alte activități legate de administrarea resurselor umane.

Cerințele postului:

- Absolvent studii superioare (profil economic sau juridic)
- Cunoștințe foarte bune de legislație a muncii
- Atestat de inspector personal
- Limba engleză – nivel avansat (alte limbi reprezintă un avantaj)
- Operare PC: Word, Excel (avansat), aplicații de calcul salarial
- Cunoștințe MS Outlook/Outlook Express, MS PowerPoint
- Experiență de cel puțin 2 ani într-o poziție cu responsabilități similare, implicând activități de administrare pentru o companie cu peste 100 de angajați.

Beneficii:

- Condiții de lucru moderne
- Posibilitatea de specializări
- Salariu fix, la care se adaugă beneficii suplimentare: tichete de masă, transport în interes de serviciu, telefon mobil, prime de vacanță și alte beneficii de fidelizare.

Aplică acum!

Comentarii cu privire la anunțul de recrutare din modelul de la pag. A 51/014:

- Se dau detalii complete despre responsabilitățile postului, informații care se regăsesc și în fișa de post.

- Anunțul oferă o maximă transparență – condiții de lucru, beneficii, mărimea companiei, date complete de contact.
- La finalul anunțului există butonul „Aplică acum!”, buton pe care se dă clic și se trimite CV-ul automat; mesajul conduce la acțiune imediată.
- Oferă o mobilitate mare candidatului – prin link se duce pe site-ul companiei și se informează despre activitatea acesteia, după care, printr-un alt clic, se întoarce și aplică dacă dorește.

Beneficiarii activității de resurse umane

B 19

Cine sunt beneficiarii activității de resurse umane B 19/002

Ce așteaptă de la dvs. beneficiarii activității de resurse umane B 19/004

Test: Ce fel de relație aveți cu beneficiarii dvs.? B 19/007

Cum să vă îmbunătățiți relația cu beneficiarii B 19/011

R&S RENTROP & STRATON

Managementul resurselor umane este integrat în viața de zi cu zi a organizației și contribuie la realizarea scopurilor acesteia. Este un adevăr incontestabil. Dar, pentru ca activitatea de resurse umane să fie cu adevărat eficientă, ar trebui să-i cunoașteți pe cei ce beneficiază de această activitate. Și să știți ce așteaptă ei de la dvs.

Cine sunt beneficiarii activității de resurse umane

Candidați la un post vacant, înghesuiți într-o sală de așteptare; un proaspăt angajat, în așteptarea completării formularului de angajare, ce zace de câteva ore bune pe un birou al departamentului de resurse umane; ciocolata strecurată colegei de la resurse umane pentru obținerea rapidă a unei adeverințe; directori care află că nu pot lua nici o decizie cu privire la cheltuielile de personal pentru că s-a stricat calculatorul; „atenția" pentru funcționarul de la direcția de muncă care să închidă ochii la depunerea întârziată a contractelor de muncă...

Cu siguranță, aceste lucruri nu au nici o legătură cu organizația dvs., dar probabil că ați auzit despre astfel de situații. E drept, este o imagine „apocaliptică" a unui departament de resurse umane; pentru a nu ajunge aici trebuie să știți pentru cine lucrați și ce așteptări au clienții dvs.

Cine are nevoie de „cei de la resurse umane"?

Îi putem enumera, pe categorii, pe cei ce au nevoie de activitatea de resurse umane:

- **conducerea organizației** – cei ce iau deciziile cu privire la ansamblul organizației; pentru a lua aceste decizii, membrii conducerii au nevoie de informații complete și corecte, precum și de propuneri din partea dvs.; totodată, trebuie să se sprijine pe dvs. în aplicarea deciziilor;

- **șefii celorlalte compartimente organizatorice** – prin poziția lor, aceștia trebuie să administreze resursele umane din propriile compartimente; pentru aceasta, au nevoie de proceduri de resurse umane, de informații, de formularistică și, mai presus de toate, de consiliere în aplicarea acestora și în administrarea echipei lor de lucru;

Categorii de beneficiari ai activității de resurse umane

- **salariații organizației** – au nevoie de dvs. pentru încheierea și derularea formalităților aferente relațiilor de muncă; au nevoie de îndrumarea dvs. pentru integrare; au nevoie de informații privitoare la drepturi și obligații;

- **reprezentanți ai organismelor oficiale** – acestora trebuie să le furnizați informații, evidențe și documente cu privire la sfera lor de activitate;

- **persoane ce doresc să se angajeze în cadrul organizației dvs.** – adevărați „bureți“ de informații cu privire la organizație, așteaptă de la dvs. ghidare în procesul de recrutare-selecție;

- **foști salariați** – au nevoie de diverse documente pe care numai dvs. le puteți oferi.

Ce așteaptă de la dvs. beneficiarii activității de resurse umane

De modul în care vă percep beneficiarii dvs. depinde succesul multor acțiuni pe care le întreprindeți și care necesită participare.

Este important să aveți sistematizate așteptările beneficiarilor, pentru a le putea onora.

În general, ei se așteaptă:

Așteptările beneficiarilor

- să răspundeți în conformitate cu ceea ce vi s-a cerut;
- să oferiți calitate în răspunsurile dvs. la solicitările lor;
- să respectați termene;
- să aveți un comportament adecvat și să manifestați solicitudine.

Dar să vedem, detaliat, prin ce acțiuni și comportamente puteți mulțumi fiecare categorie de beneficiari ai activității dvs.:

Ce așteaptă de la dvs. conducerea organizației

Categorie de beneficiari	Răspunsuri dorite
Conducerea organizației.	• Informare promptă • Informare corectă • Informație analizată și sintetizată • Rapoarte periodice • Participare la decizie • Asumarea responsabilităților • Propuneri de rezolvare a diferitelor probleme • Aplicare corectă a deciziilor • Inițiativă

Categorie de beneficiari	Răspunsuri dorite
Șefii celorlalte compartimente	• Proceduri de lucru cu privire la domeniul dvs. de activitate • Formularistică necesară • Consultanță cu privire la aplicarea procedurilor • Consiliere cu privire la conducerea echipei de lucru • Participare la problemele echipei compartimentului respectiv
Salariații	• Rezolvarea rapidă a cererilor • Rezolvarea principială a cererilor • Explicarea rațiunilor de rezolvare a cererilor • Orientare în cadrul organizației • Comunicare cu privire la normele și regulile organizației • Informații cu privire la drepturile salariale și de personal • Integrarea în programe de pregătire profesională și dezvoltare personală • Solicitudine pe parcursul colaborării • Înțelegere față de problemele profesionale și personale

Ce așteaptă de la dvs. șefii celorlalte compartimente

Ce așteaptă de la dvs. salariații

Beneficiarii activității de resurse umane

Ce așteaptă de la dvs. candidații

Ce așteaptă de la dvs. reprezentanții organismelor oficiale

Ce așteaptă de la dvs. foștii salariați

Categorie de beneficiari	Răspunsuri dorite
Candidații	• Informații detaliate cu privire la organizație • Informații detaliate cu privire la posturile vacante și la drepturile conferite de aceste posturi • Informații detaliate cu privire la derularea procesului de angajare • Solicitudine
Reprezentanți ai organismelor oficiale	• Respectarea termenelor în depunerea actelor • Evidențe, dosare și formulare în conformitate cu cerințele • Înțelegere față de rolul organismelor statului
Foști salariați	• Rezolvarea rapidă a cererilor • Rezolvarea exactă a cererilor • Solicitudine

Sintetizând, vi se cere:

Acțiune și	Comportament adecvat
✓ comunicare	✓ inițiativă
✓ informare	✓ conformare
✓ consiliere	✓ solicitudine
✓ analiză	✓ promptitudine
✓ sinteză	✓ participare
✓ îndrumare	
✓ raportare	
✓ rezolvarea problemelor	

Ce fel de relație aveți cu beneficiarii dvs.?

Pentru o analiză corectă a relației dvs. cu beneficiarii vă propunem următorul test, la care vă invităm să răspundeți cu maximă sinceritate:

1. Considerați că pregătirea unui raport către conducerea companiei este mai importantă decât completarea unei adeverințe către un salariat pentru că:

   a. conducerea companiei poate aplica măsuri disciplinare pentru întârzierea raportului, salariatul nu; conducerea companiei poate premia sau promova, salariatul nu;
   b. așa este normal, să rezolvi mai întâi sarcinile venite de „sus în jos";
   c. circulația informațiilor și prioritățile trebuie stabilite în funcție de nivelul decizional cu care colaborezi;
   d. consider că mai importantă este completarea adeverinței de salariat.

2. Candidații la un proces de recrutare sunt:

   a. potențiali viitori colegi;
   b. unii potențiali viitori șefi, alții potențiali viitori subalterni;
   c. persoane care au fost concediate în altă organizație;
   d. persoane care au probleme din cauza instabilității pieței forței de muncă în România.

3. Aveți de ales, în cadrul unei ședințe de decizie, între a oferi o informație neverificată și a recunoaște că nu dețineți respectiva informație. Cum procedați:

   a. oferiți cu toată convingerea informația neverificată;
   b. recunoașteți franc că nu dețineți respectiva informație;
   c. recunoașteți că nu dețineți respectiva informație neuitând să nominalizați persoana vinovată (altcineva decât dvs.);
   d. găsiți un motiv pentru a nu participa la ședință.

4. Consideraţi că:

a. nu este treaba dvs. să prelucraţi informaţiile, atâta timp cât nu luaţi deciziile;
b. întotdeauna este bine să aveţi un punct de vedere bazat pe prelucrarea informaţiei, chiar dacă nu luaţi dvs. decizia; nu se ştie când puteţi fi întrebat;
c. este responsabilitatea dvs. ca informaţiile domeniului în care activaţi să fie prelucrate de dvs.

5. De obicei, când vi se cer explicaţii privitoare la o procedură elaborată de dvs., consideraţi că:

a. persoana care cere informaţiile nu a fost atentă;
b. probabil este ceva greşit la mijloc;
c. oricum nu contează, procedurile se fac de dragul de a se face;
d. este datoria dvs. să oferiţi explicaţii cât mai complete, până la lămurirea problemelor.

6. Când oferiţi informaţii, documente etc. unui salariat, consideraţi că:

a. îi faceţi o favoare;
b. acesta este serviciul pe care-l aveţi şi deocamdată nu-l puteţi schimba;
c. aveţi datoria ca salariatul să plece din biroul dvs. cu problema rezolvată.

7. S-a luat o decizie care nu este în acord cu părerea dvs. Cum procedaţi:

a. aplicaţi, fără chef, decizia;
b. evitaţi s-o puneţi în aplicare până în ultimul moment;
c. încercaţi toate metodele de a anula decizia;
d. reevaluaţi situaţia şi încercaţi să înţelegeţi raţiunea pentru care s-a luat acea decizie.

8. Cum aţi descrie publicaţiile interne care susţin comunicarea cu salariaţii companiei:

a. nu există;
b. sunt bune, dar nu dispuneţi de mijloace tehnice suficiente;
c. ireproşabile; sunt în cantitatea şi calitatea cea mai bună, iar forma lor este perfectă;
d. sunt receptate eficient de către salariaţi.

9. Aflaţi că salariaţii altui departament s-au certat pe tema acordării primelor trimestriale. Cum reacţionaţi?

a. vă distrează subiectul; oameni în toată firea să se certe...
b. propuneţi, pentru remedierea situaţiei, ca nici un salariat din departamentul respectiv să nu mai primească primă;
c. nu vă interesează, nu este problema dvs.;
d. vă pregătiţi informaţiile necesare şi vă duceţi să discutaţi subiectul cu cei în cauză.

10. Cum aţi descrie comportamentul dvs. faţă de un fost salariat care vă cere o adeverinţă de vechime:

a. plină de solicitudine; nu se ştie unde lucrează acum şi aş putea avea nevoie de el;
b. îl lăsaţi „la urmă", este „coada priorităţilor";
c. bombăniţi pe tema „acum te-ai trezit şi tu...";
d. vă informaţi care este termenul-limită pentru acordarea adeverinţei, vă consultaţi agenda şi comunicaţi fostului salariat ziua şi ora când va putea avea adeverinţa.

Acordaţi punctaj pentru fiecare răspuns conform tabelului de la pagina următoare (B 19/010).

Întrebare	Punctaj pentru varianta de răspuns			
	a	b	c	d
1	2	1	5	0
2	5	2	1	1
3	2	5	1	0
4	0	1	5	–
5	1	2	0	5
6	0	1	5	–
7	1	1	1	5
8	0	2	0	5
9	0	1	0	5
10	1	1	0	5

Interpretarea rezultatelor

- **0 puncte** – relația dvs. cu beneficiarii este dezastruoasă!

- **0 – 21 puncte** – mai aveți foarte multe de făcut; punctajele din tabel vă sugerează răspunsul care ar contribui la o mai bună imagine a dvs. în relația cu beneficiarii; este momentul să acționați!

- **21 – 47 puncte** – contrabalansați între plusuri și minusuri; trebuie să țineți cont că „eliminarea" minusurilor nu depinde de o tehnică anume, ci doar de percepția dvs. asupra oamenilor cu care lucrați.

- **50 puncte** – „surpriza" chestionarului – este singura variantă de succes! Dar sunteți sigur că ați fost absolut sincer? Dacă răspunsul este afirmativ, ajutați-i pe cei din jurul dvs. să vă împărtășească optica!

Cum să vă îmbunătățiți relația cu beneficiarii

– Plan de acțiune –

☞ Cu ajutorul următorului tabel, analizați relația corespunzătoare fiecărei categorii de beneficiari:

Categorie de beneficiari	- Răspunsuri dorite	Punct forte	Punct slab
Conducerea organizației	• Informare promptă		
	• Informare corectă		
	• Informație analizată și sintetizată		
	• Rapoarte periodice		
	• Participare la decizie		
	• Asumarea responsabilităților		
	• Propuneri de rezolvare a diferitelor probleme		
	• Aplicare corectă a deciziilor		
	• Inițiativă		
Șefii celorlalte compartimente	• Proceduri de lucru cu privire la domeniul dvs. de activitate		
	• Formularistică necesară		
	• Consultanță cu privire la aplicarea procedurilor		
	• Consiliere cu privire la conducerea echipei de lucru		
	• Participare la problemele echipei compartimentului respectiv		

Beneficiarii activității de resurse umane

Salariații	• Rezolvarea rapidă a cererilor		
	• Rezolvarea principială a cererilor		
	• Explicarea rațiunilor de rezolvare a cererilor		
	• Orientare în cadrul organizației		
	• Comunicare cu privire la normele și regulile organizației		
	• Informații cu privire la drepturile salariale și de personal		
	• Integrarea în programe de pregătire profesională și dezvoltare personală		
	• Solicitudine pe parcursul colaborării		
	• Înțelegere față de problemele profesionale și personale		
Candidații	• Informații detaliate cu privire la organizație		
	• Informații detaliate cu privire la posturile vacante și la drepturile conferite de aceste posturi		
	• Informații detaliate cu privire la derularea procesului de angajare		
	• Solicitudine		

Reprezentanți ai organismelor oficiale	• Respectarea termenelor în depunerea actelor		
	• Evidențe, dosare și formulare în conformitate cu cerințele		
	• Înțelegere față de rolul organismelor statului		
Foști salariați	• Rezolvarea rapidă a cererilor		
	• Rezolvarea exactă a cererilor		
	• Solicitudine		

☞ Analizați relația cu beneficiarii și din perspectiva următorului tabel:

Caracteristica	Punct forte	Punct slab
Comunicare		
Informare		
Consiliere		
Analiză		
Sinteză		
Îndrumare		
Raportare		
Rezolvarea problemelor		
Inițiativă		
Conformare		
Solicitudine		
Promptitudine		
Participare		

☞ Sintetizați pașii 1 și 2 într-un tabel de felul următor:

Puncte forte	Puncte slabe

☞ Acolo unde aceeași caracteristică se regăsește și la puncte forte și la puncte slabe (din cauza repetării în pasul 1 și 2), ștergeți respectiva caracteristică de la puncte forte!

☞ Găsiți-vă timp, la sfârșitul programului `sau la început (pentru ziua anterioară), și rememorați rapid (nu mai mult de 10 minute) relațiile pe care le-ați avut în ziua respectivă cu fiecare categorie de beneficiar. În tabelele aferente, marcați punctele forte și punctele slabe, după cum considerați că au mers lucrurile în ziua respectivă.

☞ După o lună, centralizați rezultatele zilnice; comparați cu analiza pe care ați făcut-o la pașii 1 și 2. Ați înregistrat progrese semnificative? Dacă da, puteți renunța pentru o perioadă la plan. Dacă nu, continuați!

☞ Este bine ca la o perioadă de 6 luni să reluați planul și să analizați rezultatele.

Beneficiile angajaților

B 21

Ce sunt beneficiile angajaților B 21/002

Beneficii obligatorii B 21/003

Listă de control pentru programarea concediilor de odihnă în firma dvs. B 21/012

Cum să realizați un plan de asistență în pregătirea profesională a angajaților B 21/016

Beneficii opționale B 21/017

Beneficii flexibile B 21/020

Cum să comunicați angajaților dvs. beneficiile acordate de firmă B 21/021

Formular pentru comunicarea beneficiilor B 21/022

Ce sunt beneficiile angajaților

Motivarea angajaților

Pentru a participa la procesul muncii din cadrul organizației, angajații trebuie **motivați** corespunzător obiectivelor pe care este de dorit ca aceștia să le atingă.

Un important instrument – care se aplică în orice organizație, indiferent de tipul acesteia – este sistemul de **recompensare a efortului** depus de salariați.

Recompensele au în general un caracter retroactiv, adică se acordă după ce munca a fost depusă.

De aceea, pentru ca salariații să se implice în efortul de îndeplinire a obiectivelor organizației, este util să le comunicați cu exactitate ce se așteaptă de la ei și ce recompense urmează să le fie acordate.

Recompense

Recompensele care se acordă în cadrul organizației sunt fie strâns legate de performanța, cantitatea și calitatea muncii (**recompense directe** – vezi cap. S 17), fie se acordă, în anumite condiții, doar pentru calitatea de angajat (caz în care poartă denumirea de *beneficii).*

Beneficiile angajaților sunt acea formă de re**compensare indirectă** care contribuie la păstrarea capacității de muncă a angajaților sau care se acordă pentru a face mai atractive posturile organizației.

Beneficii obligatorii

În general, beneficiile care se referă la păstrarea capacității de muncă a salariaților sunt obligatorii prin efectele legii. Organizația poate acorda beneficii suplimentare din această categorie, dar nu poate limita în nici un fel prevederile legale.

Beneficii obligatorii

Acordarea beneficiilor obligatorii presupune un **efort financiar** însemnat din partea organizației, fie prin plata contribuțiilor de asigurări sociale, fie prin plata timpului nelucrat de către salariați.

A. Beneficii de asigurări sociale

Beneficiile de asigurări sociale sunt o categorie aparte a beneficiilor acordate salariaților și se referă la efectuarea de plăți către salariați sau foști salariați, aflați în anumite situații speciale: încetarea activității profesionale, incapacitate de muncă, maternitate etc.

Cadrul legal

Asigurarea acestor riscuri se face, în sistemul public, având la bază **Legea pensiilor nr. 19/2000,** cu modificările și completările ulterioare, și, în sistemul administrat privat, având la bază **Legea nr. 411/2004** privind fondurile de pensii administrate privat, cu modificările și completările ulterioare.

Asigurați și contribuabili

Categorii de asigurați

În **sistemul public** sunt asigurate următoarele categorii:
- ✓ persoanele care desfășoară activități pe bază de contract individual de muncă și funcționarii publici;
- ✓ persoanele care își desfășoară activitatea în funcții elective sau care sunt numite în cadrul autorității executive, legislative sau judecătorești, pe durata mandatului, precum și membrii cooperatori dintr-o organizație a cooperației meșteșugărești;

- ✓ persoanele care beneficiază de drepturi bănești lunare din bugetul asigurărilor pentru șomaj;
- ✓ persoanele care se află în una dintre următoarele situații:
  - asociat unic, asociați, comanditari sau acționari;
  - administratori sau manageri care au încheiat un contract de administrare sau management;
  - membri ai asociației familiale;
  - persoane autorizate să desfășoare activități independente;
  - persoane angajate în instituții internaționale, dacă nu sunt asigurații acestora;
  - alte persoane care realizează venituri din activități profesionale;
- ✓ persoane care se regăsesc în două sau mai multe situații prevăzute la punctul anterior;
- ✓ în sistemul public de asigurări se pot asigura și alte persoane, pe baza unui contract de asigurare.

Categorii de asigurați

Contribuabilii la **sistemul public** de asigurări sociale sunt:

- ✓ asigurații care datorează contribuții individuale de asigurări sociale;
- ✓ angajatorii;
- ✓ persoanele juridice la care își desfășoară activitatea asigurații – persoane aflate în funcții elective sau care sunt numite în cadrul autorității executive, legislative ori judecătorești, pe durata mandatului, precum și membrii cooperatori dintr-o organizație a cooperației meșteșugărești;
- ✓ Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă;
- ✓ persoanele care încheie contracte de asigurare.

Contribuabili

În **sistemul administrat privat** al asigurărilor

Sistemul administrat privat

sociale sunt asigurate în mod obligatoriu persoanele cu vârsta de până la 35 de ani care contribuie la sistemul asigurărilor sociale de stat.

Se pot asigura opţional persoanele cu vârste între 35 şi 45 de ani care sunt deja asigurate şi contribuie la sistemul public de pensii.

În condiţiile în care o parte din contribuţia plătită obligatoriu la sistemul de asigurări sociale este investită şi câştigul obţinut este transformat în **pensie suplimentară**, angajatul este **mai puternic motivat de un salariu mai mare.** De aceea, înştiinţarea angajatului cu privire la sumele reţinute lunar din salariul său spre a fi investite contribuie la creşterea motivaţiei pentru orice adaos de salariu acordat.

1. Pensia

Pensii în sistemul public

În sistemul public se acordă:

- **pensia pentru limită de vârstă** – se acordă salariaţilor care îndeplinesc, cumulativ, la data pensionării, condiţiile privind vârsta standard de pensionare şi stagiul minim de cotizare realizat în sistemul public. Vârsta standard de pensionare este de 60 de ani pentru femei şi 65 de ani pentru bărbaţi. Atingerea vârstei de pensionare se va realiza în termen de 13 ani de la intrarea în vigoare a Legii nr. 19/2000. Stagiul minim de cotizare este de 15 ani (atât pentru femei, cât şi pentru bărbaţi). Creşterea stagiului minim de cotizare de la 10 ani la 15 ani se realizează în termen de 13 ani de la data intrării în vigoare a Legii nr. 19/2000;
- **pensia anticipată** – asiguraţii care au depăşit stagiul complet de cotizare cu cel puţin 10 ani pot solicita pensie anticipată cu cel mult 5 ani înaintea vârstelor standard de pensionare;

RS RENTROP & STRATON

- **pensia anticipată parțială** – asigurații care au realizat stagiile complete de cotizare, precum și cei care au depășit stagiul complet de cotizare cu până la 10 ani pot solicita pensie anticipată parțială cu reducerea vârstelor standard de pensionare cu cel mult 5 ani;
- **pensia de invaliditate** – au dreptul la pensie de invaliditate asigurații care și-au pierdut total sau cel puțin jumătate din capacitatea de muncă, din cauza accidentelor de muncă, bolilor profesionale și tuberculozei, bolilor obișnuite și accidentelor care nu au legătură cu munca;

Pensii în sistemul public

- **pensia de urmaș** – au dreptul la această pensie **copiii până la vârsta de 16 ani** sau până la terminarea studiilor, dar fără a depăși vârsta de 26 de ani, și **soțul supraviețuitor,** la împlinirea vârstei standard de pensionare, dacă durata căsătoriei a fost de cel puțin 10 ani. De asemenea, **copiii** mai pot beneficia de pensie de urmaș **pe toată durata invalidității de orice grad**. Alte facilități sunt stabilite prin lege.

2. Indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă

Asigurații care dovedesc, printr-un certificat medical, incapacitatea temporară de muncă beneficiază de **concediu medical** și de **indemnizație** pentru incapacitate temporară de muncă.

Durata de acordare

Durata de acordare a concediului și a indemnizației pentru incapacitate temporară de muncă, pentru fiecare tip de afecțiune, este de cel mult 183 de zile în interval de un an, socotit din prima zi de îmbolnăvire. Prelungirea concediului medical peste 183 de zile se poate face pentru cel mult 90 de zile, în condițiile legii.

3. Prestații pentru prevenirea îmbolnăvirilor și recuperarea capacității de muncă

Recuperarea capacității de muncă

În scopul prevenirii îmbolnăvirilor și pentru recuperarea capacității de muncă, în sistemul public angajații pot beneficia de:

- indemnizație pentru trecerea temporară în altă muncă;
- indemnizație pentru reducerea timpului de muncă;
- indemnizație pentru carantină;
- ajutoare pentru procurarea de proteze, orteze și de alte produse ortopedice, care nu sunt suportate, potrivit legii, de asigurările sociale de sănătate;
- tratament balnear care nu este suportat, potrivit legii, de la asigurările sociale de sănătate;
- reabilitare profesională;
- bilete de odihnă, pentru asigurații unităților în care nu este reglementată, potrivit legii, constituirea fondului social.

4. Indemnizația de maternitate

Concediu pentru sarcină și lăuzie

Asiguratele au dreptul, pe o perioadă de 126 de zile calendaristice, la concediu pentru sarcină și lăuzie, perioadă în care beneficiază de indemnizație de maternitate.

Valoarea indemnizației

Indemnizația acordată este de 85% din media veniturilor lunare din ultimele 6 luni. Indemnizația de maternitate este suportată integral de bugetul asigurărilor sociale.

O.U.G. nr. 96/2003 privind protecția maternității la locurile de muncă precizează că „protecția maternității are în vedere protecția sănătății și/sau securității gravidelor la locul de muncă" și definește următoarele expresii:

Protecția maternității la locurile de muncă

- *locul de muncă* – zona delimitată în spațiu, în funcție de specificul muncii, înzestrată cu mijloacele și materialele necesare;
- *salariata gravidă* – femeia gravidă, după ce anunță **în scris** și prezintă la locul de muncă un **document medical** atestând starea de graviditate;
- *salariata care a născut recent* – femeia care și-a reluat activitatea, care solicită **în scris** drepturile legale și care prezintă un **document medical,** dar nu mai târziu de 6 luni de la data la care a născut;
- *salariata care alăptează* – femeia care, după ce și-a reluat activitatea, solicită **în scris** perioada de alăptare, anexând **documente medicale** necesare;
- *dispensa pentru consultații prenatale* – numărul de ore libere plătite pentru consultații și examene prenatale;
- *concediu postnatal obligatoriu* – concediul de 42 de zile, obligatoriu după naștere, în cadrul concediului pentru sarcină și lăuzie cu durată totală de 126 de zile;
- *concediul de risc maternal* – se acordă salariatelor gravide, salariatelor care au născut recent și celor care alăptează și care lucrează în condiții de muncă susceptibile să prezinte un risc specific de expunere.

Aveți obligația să afișați la loc vizibil în firma dvs. o copie a acestei ordonanțe – pe o perioadă de 6 luni de la data publicării ei în Monitorul Oficial (27.10.2003). O.U.G. nr. 96/2003 se aplică din data de **1 februarie 2004.**

5. Indemnizaţia pentru creşterea copilului

Începând cu 1 ianuarie 2009, persoanele care în ultimul an anterior datei naşterii copilului au realizat timp de 12 luni venituri profesionale supuse impozitului pe venit beneficiază de:

- **concediu pentru creşterea copilului** în vârstă de până la 2 ani sau, în cazul copilului cu handicap, de până la 3 ani,
- precum şi de o **indemnizaţie lunară** în cuantum de **600 lei** sau, **opţional**, în cuantum de 85% **din media veniturilor** realizate pe ultimele 12 luni (conform Legii nr. 257/2008 pentru modificarea alin. (1) al art. 1 din O.U.G. nr. 148/2005 privind susţinerea familiei în vederea creşterii copilului, publicată în M.Of. nr. 746 din 04.11.2008).

Valoarea indemnizaţiei

La calculul celor 12 luni se includ şi **perioadele** în care persoanele care solicită indemnizaţia s-au aflat în una sau mai multe dintre următoarele situaţii: au beneficiat de indemnizaţie de şomaj; au beneficiat de concedii şi indemnizaţii de asigurări sociale de sănătate; au realizat perioade asimilate stagiului de cotizare în sistemul public de pensii; au beneficiat de indemnizaţia de creştere a copilului; au beneficiat de pensii de invaliditate; au beneficiat de concediu fără plată pentru a participa la cursuri de formare şi perfecţionare profesională din iniţiativa angajatorului sau la care acesta şi-a dat acordul; au lucrat cu contract individual de muncă în străinătate, pe baza acordurilor guvernamentale bilaterale încheiate de România cu alte state; se află în perioada de întrerupere temporară a activităţii, din iniţiativa angajatorului, fără

încetarea raportului de muncă, pentru motive economice, tehnologice, structurale sau similare; se află în perioada de 60 de zile de la absolvirea cursurilor de zi ale învățământului universitar, organizat cu examen de licență sau de diplomă, în vederea angajării ori, după caz, trecerii în șomaj.

Suspendarea indemnizației

În perioadele în care persoanele care sunt îndreptățite să beneficieze de indemnizația pentru creșterea copilului realizează venituri profesionale supuse impozitului pe venit, **plata indemnizației se suspendă**, dar persoanele în cauză beneficiază de **un stimulent** în cuantum lunar de **100 lei.**

De indemnizația pentru creșterea copilului și de stimulent beneficiază, opțional, oricare din părinții firești ai copilului.

B. Beneficii, conform legii, privind plata timpului nelucrat

Fiecare organizație poate concepe scheme prin care să asigure timp liber salariaților; aceste scheme însă **nu trebuie să fie inferioare celor legale.**

Supraîncărcarea personalului, prin neacordarea de intervale normale de timp liber, duce la performanțe slabe, dezinteres, lipsă de concentrare sau chiar, pe baza acestor motive, la disponibilizări.

Program de lucru echilibrat

Pentru a obține eficiență maximă, e necesar să construiți un program de lucru echilibrat, pornind de la prevederile legale privind plata timpului nelucrat.

Timp liber

Principalele categorii de **timp liber acordat salariaților**, conform legii, sunt următoarele: concediul de odihnă, concediul pentru evenimente familiale deosebite şi concediul fără plată, zilele de sărbătoare legală, repausul săptămânal şi repausul între două zile de muncă.

1. Concediul de odihnă

Orice salariat are dreptul la **concediu de odihnă plătit**, proporţional cu activitatea prestată într-un an calendaristic.

Durata concediului de odihnă

Durata minimă a concediului de odihnă plătit este de 20 zile lucrătoare (art. 140 din Codul muncii).

Contractul colectiv de muncă unic la nivel naţional pentru anii 2007-2010 stabileşte ca durată a concediului de odihnă **minimum 21 de zile lucrătoare.**

Excepţii

De la aceste intervale minime ale concediului de odihnă fac **excepţie:**

- tinerii până în 18 ani, care beneficiază de cel puţin 24 de zile lucrătoare;
- salariaţii nou-angajaţi, pentru primul an de activitate înscris în cartea de muncă, care au dreptul la un concediu de odihnă plătit cu o durată minimă de 20 de zile lucrătoare (art. 56 din Contractul colectiv de muncă unic la nivel naţional).

Concediu de odihnă suplimentar

Salariaţii încadraţi în **grade de invaliditate** au dreptul la un concediu de odihnă suplimentar cu o durată de 3 zile, iar salariaţii **nevăzători** au dreptul la un concediu de odihnă suplimentar cu o durată de 6 zile. Salariaţii care îşi desfăşoară activitatea în **condiţii deosebite** beneficiază de concedii de odihnă suplimentare de minimum 3 zile pe an (art. 57 din CCM unic la nivel naţional).

Acordarea concediului de odihnă

Concediul de odihnă se acordă pentru un an calendaristic. Se poate acorda concediu de odihnă în avans (exemplu: efectuarea întregului concediu în luna iulie, deci și pentru lunile iulie-decembrie); pentru salariații care au lucrat numai o parte a anului calendaristic, concediul se acordă proporțional cu timpul lucrat.

Este posibilă modalitatea de **acordare fracționată** a concediului de odihnă (în care una dintre fracțiuni are o durată de cel puțin 15 zile lucrătoare, conform art. 143 alin. (5) din Codul muncii).

Programarea concediului de odihnă

Conform Codului muncii, art. 143, programarea concediilor de odihnă se face anual de către administrația unităților împreună cu sindicatele sau cu reprezentanții salariaților – pentru programări colective – ori cu consultarea salariatului – pentru programări individuale.

Programarea concediilor de odihnă trebuie să aibă în vedere atât desfășurarea normală a activității, cât și dreptul salariaților la concediu.

Listă de control pentru programarea concediilor de odihnă în firma dvs.

☐ Respectați **principiul permanenței managementului** – orice compartiment organizatoric trebuie să aibă întotdeauna un șef; în cazul concediului unui manager, verificați dacă este numit un înlocuitor.

☐ Efectuați o programare estimativă a concediilor de odihnă ale salariaților.

☐ Solicitați **cererile de concediu** cu cel puțin 60 de zile în avans (măcar pentru fracțiuni însemnate ale concediului).

Cererea de concediu

☐ **Cererea de concediu** va trebui să fie adresată spre aprobare șefului direct, dar ea trebuie să fie aprobată și de departamentul de resurse umane.

- ☐ Încercați să evitați efectuarea întregului concediu de către salariați în perioada de vară sau în perioadele de vârf ale organizației; eventual, puteți impune ca regulă acordarea unui număr maxim de zile de concediu în aceste perioade.
- ☐ Țineți permanent evidența concediilor efectuate.
- ☐ Evitați neefectuarea de către unii dintre salariați a concediului de odihnă până în luna decembrie (pentru aceasta, păstrați un contact permanent cu ceilalți manageri).

2. Concediul pentru evenimente familiale deosebite și concediul fără plată

În cazul unor evenimente familiale deosebite, art. 147 din Codul muncii prevede dreptul salariaților la **zile libere plătite** sau la **concedii fără plată.**

Evenimentele familiale deosebite, precum și numărul de zile libere plătite sunt stabilite prin lege, prin contractul colectiv de muncă aplicabil sau prin regulamentul intern.

Zile libere plătite

Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pentru anii 2007-2010 stabilește acordarea de **zile libere plătite** pentru:

- ✓ căsătoria salariatului – 5 zile;
- ✓ căsătoria unui copil – 2 zile;
- ✓ nașterea unui copil – 5 zile + 10 zile dacă salariatul a urmat un curs de puericultură;
- ✓ decesul soțului, copilului, părinților, socrilor – 3 zile;
- ✓ decesul bunicilor, fraților, surorilor – 1 zi;
- ✓ donatorii de sânge – conform legii;
- ✓ schimbarea locului de muncă în cadrul aceleiași unități, cu mutarea domiciliului în altă localitate – 5 zile.

R&S RENTROP & STRATON

În afara concediului legal plătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de până la doi ani, **salariata-mamă** poate beneficia de încă **un an concediu fără plată** (art. 62 din CCM unic la nivel național).

Concediu fără plată

De asemenea, este prevăzut dreptul la concediu fără plată în următoarele situații:

✓ pentru rezolvarea unor probleme personale;

✓ 30 de zile, o singură dată, pentru pregătirea și susținerea examenelor de absolvire a unor forme de învățământ.

3. Concediile pentru formare profesională

În baza art. 149 din Codul muncii, salariații au dreptul să beneficieze, la cerere, de concedii pentru formare profesională, concedii cu sau fără plată.

Concediu cu plată

Astfel, salariații firmei dvs. au dreptul la un **concediu cu plată de maximum 10 zile lucrătoare sau de până la 80 de ore,** dacă nu ați asigurat participarea la formare profesională în condițiile prevăzute de lege (art. 152 din Codul muncii, modificat de O.U.G. nr. 65/2005).

Concediul de formare profesională nu se deduce din concediul de odihnă anual și se consideră ca perioadă de muncă efectivă.

Concediu fără plată

Concediile fără plată se pot acorda, la cererea salariatului, pentru formarea profesională pe care acesta o urmează din inițiativa sa.

Salariatul trebuie să vă înainteze cererea de concediu fără plată cu cel puțin o lună înainte.

Cererea va cuprinde:

- data de începere a stagiului de formare;
- domeniul de formare; • durata stagiului;
- denumirea instituției de formare profesională.

Studii în învățământ superior

De asemenea, **concediu fără plată** poate fi acordat, fracționat, în timpul anului, pentru examene de absolvire sau examene de promovare în cadrul instituțiilor de învățământ superior.

4. Zile de sărbătoare legală și alte zile libere

Zile nelucrătoare

Conform art. 134 din Codul muncii, modificat prin Legea nr. 202/2008, **zilele de sărbătoare legală** în care nu se lucrează sunt:

✓ 1 și 2 Ianuarie;
✓ prima și a doua zi de Paști;
✓ prima și a doua zi de Rusalii;
✓ Adormirea Maicii Domnului;
✓ 1 Mai;
✓ 1 Decembrie;
✓ prima și a doua zi de Crăciun;
✓ două zile pentru fiecare dintre cele trei sărbători religioase anuale, declarate astfel de cultele religioase legale, altele decât cele creștine, pentru persoanele aparținând acestora.

Prin contractele colective la nivel de ramură și unitate se pot stabili și **alte zile libere.**

De exemplu, cu ocazia aniversărilor diferitelor instituții (Ziua transportatorilor, Ziua petroliștilor etc.), se acordă zile libere pentru angajații respectivi.

5. Repausul săptămânal

Repaus săptămânal

CCM unic la nivel național stabilește dreptul salariatului la 2 zile consecutive de repaus săptămânal, de regulă sâmbăta și duminica. În anumite condiții, impuse de activitatea specifică, repausul săptămânal se poate acorda și în alte zile ale săptămânii sau cumulat, pe o perioadă mai mare, cu respectarea dispozițiilor art. 132 din Codul muncii.

6. Repausul între două zile de muncă

Conform art. 131 alin. (1) şi (2) din Codul muncii, între două zile de muncă, salariaţii au dreptul la un repaus care nu poate fi mai mic de 12 ore consecutive. Prin excepţie, în cazul **muncii în schimburi,** acest repaus nu poate fi mai mic de 8 ore între schimburi.

C. Alte beneficii obligatorii

Formarea profesională

Conform Codului muncii, **dacă firma dvs. are peste 20 de salariaţi,** aveţi obligaţia de a **elabora anual planuri de formare profesională.**

Aceste planuri fac parte din contractul colectiv de muncă aplicabil (art. 191 din Codul muncii, modificat de O.U.G. nr. 65/2005).

Art. 193 prevede că modalitatea concretă de formare profesională, drepturile şi obligaţiile părţilor, durata formării, precum şi alte aspecte, inclusiv cele referitoare la obligaţiile contractuale ale salariatului faţă de angajatorul care a suportat cheltuielile ocazionate de formarea profesională, fac obiectul unor **acte adiţionale** la contractele individuale de muncă.

Importanţa programelor de instruire

Un program de instruire va oferi angajaţilor dvs. cunoştinţele şi abilităţile necesare pentru dezvoltarea carierei lor. Dacă oportunităţile de promovare lipsesc în organizaţie, ei le vor căuta în altă parte, contribuind astfel la creşterea fluctuaţiei de personal, sau va creşte insatisfacţia pe post, cu efecte negative asupra performanţelor profesionale.

Asistența în pregătirea profesională poate fi făcută prin:
- plăți directe; • rambursarea cheltuielilor;
- împrumuturi către angajați; • burse.

Listă de control pentru realizarea unui plan de asistență în pregătirea profesională a angajaților

☐ Înainte de a lua o decizie, aveți în vedere relevanța cursului de instruire:
  - Îi folosește efectiv angajatului în activitatea sa curentă?
  - Contribuie la dezvoltarea sa profesională într-o manieră care satisface și nevoile de viitor ale organizației?

☐ Orientați-vă angajații către cursurile de instruire care au un efect pozitiv imediat asupra performanței lor în poziția actuală din organizație sau în cea potențială.

☐ Stabiliți clar, indiferent de forma de sprijin acordată, cine poate beneficia de asistență în pregătirea profesională, în funcție de criterii precum:
  - funcția angajatului;
  - vechimea lui în organizație;
  - performanțele obținute.

☐ Anunțați procedura prin care angajații pot solicita asistență în pregătirea profesională.

☐ Faceți cunoscute aprobările necesare.

☐ Fixați limita numărului de cursuri pe semestru.

☐ Impuneți obligativitatea absolvirii cu succes a cursurilor.

☐ Stabiliți gradul de acoperire a cheltuielilor de către organizație, limitele de sume.

RS RENTROP & STRATON

Beneficii opţionale

1. Prime de vacanţă

Prima de vacanţă se acordă ca un supliment la indemnizaţia de concediu de odihnă şi se plăteşte înainte de plecarea în vacanţă. Ea poate fi stabilită prin negociere şi trebuie prevăzută în contractul colectiv de muncă de la nivelul unităţii.

2. Prime speciale

Valoarea primelor speciale

Primele speciale se pot acorda cu ocazia unor sărbători religioase sau a unor zile festive (împlinirea a 5, 10 ani de vechime în organizaţie). Cuantumul lor se stabileşte de fiecare firmă în parte, prin contractul colectiv de muncă. În general, primele speciale nu sunt dependente de rezultatele obţinute în muncă, ele având aceeaşi valoare pentru toţi angajaţii.

3. Discounturi (reduceri) sau gratuităţi

Puteţi oferi angajaţilor posibilitatea de a cumpăra produsele sau serviciile realizate de firma dvs. la preţuri reduse sau posibilitatea de a beneficia de anumite gratuităţi. În general, cantităţile acordate sunt aceleaşi pentru toţi salariaţii şi sunt menţionate în contractul colectiv de muncă al societăţii.

4. Participare la profit

Cotă-parte din profitul net

Salariaţii pot beneficia, după aprobarea bilanţului contabil, de o cotă-parte din profitul net al societăţii, cotă de până la 10% în cazul societăţilor comerciale şi de până la 5% în cazul regiilor autonome (conform art. 42 alin. (2) lit. a) din CCM unic la nivel naţional pentru anii 2007-2010).

Sumele sunt oferite de obicei doar dacă profitul atinge un nivel minim prestabilit. Repartizarea acestor sume se face în condițiile ce se stabilesc prin contractul colectiv de muncă la nivel de unitate.

5. Cumpărare de acțiuni

Dacă sunteți cotați la bursă, prin intermediul mecanismelor bursiere puteți oferi angajaților opțiunea cumpărării de acțiuni ale firmei, în condiții avantajoase.

6. Asigurări de sănătate sau de viață

7. Alte beneficii

Transport

✓ Facilități legate de transport:
- mașina firmei spre folosință;
- transport către și de la serviciu;
- locuri de parcare;
- rambursarea contravalorii transportului pentru orele târzii, în condiții atmosferice vitrege sau cu dificultăți de trafic.

Tichete de masă

✓ Alocație de hrană – poate fi acordată sub forma unor tichete de masă emise de către unități cu activitate în domeniu sau de către angajatorii care au organizate cantine-restaurant sau bufete. Aceste cheltuieli (suportate integral de către angajator) sunt integral deductibile.

✓ Consultanță juridică sau financiară gratuită.

✓ Facilități ale unor programe de recreere (abonamente la cluburi de sănătate, la săli de sport etc.). - stadion

✓ Reduceri la biletele de odihnă și tratament, precum și la biletele de tren.

RS RENTROP & STRATON

Beneficii flexibile

Dacă doriți ca beneficiile pe care le acordați să aibă efecte pozitive asupra motivării salariaților dvs. și asupra satisfacției lor pe post, ele trebuie să fie cele preferate de salariați.

Nu porniți de la premisa că dvs. știți cel mai bine ce beneficii doresc angajații!

Forța de muncă este departe de a fi omogenă. Factori precum sexul, vârsta, starea civilă, mărimea familiei sau postul deținut influențează în mare proporție preferințele angajaților în ceea ce privește beneficiile.

Beneficii alese de angajați

Aceste diferențe impun introducerea unor **pachete flexibile de beneficii,** astfel încât fiecare angajat să poată alege, dintr-o gamă mai largă de beneficii, pe acelea care îi convin cel mai mult în raport cu stilul de viață și cu nevoile proprii.

Un astfel de program include câteva beneficii de bază (cele cerute de legislație), la care se adaugă un set de alte beneficii, angajații putând alege un anumit număr dintre ele.

Avantaje

Avantajele **beneficiilor flexibile:**

- ✓ forțează angajații să se gândească la beneficiile dintre care au de ales, deci să devină conștienți de avantajele oferite de organizație;
- ✓ reduc, în general, costul total al beneficiilor suportat de organizație;
- ✓ sunt concepute astfel încât toți angajații să poată fi mulțumiți.

Dezavantaj

Acest sistem de acordare a beneficiilor impune un efort administrativ ridicat, cerut de formularea și comunicarea beneficiilor, precum și de înregistrarea tuturor preferințelor și de satisfacerea lor.

Cum să comunicați angajaților dvs. beneficiile acordate de firmă

Informarea angajaților despre beneficiile oferite este esențială deoarece, de multe ori, angajații nu apreciază valoarea acestora pentru simplul fapt că nu le cunosc sau nu sunt conștienți de ele.

Ori de câte ori apar **modificări în politica de beneficii** a firmei dvs., ele trebuie comunicate imediat angajaților.

Schimbările în modalitatea de alocare a beneficiilor (calculul, procedurile și criteriile de oferire) trebuie explicate. Noua politică trebuie să fie clarificată, iar schimbarea să fie justificată.

Exprimarea beneficiilor în costuri

Faceți cunoscute atât beneficiile pe care le oferiți, cât și costurile pe care ele le implică.

O listă a costurilor impuse de acordarea fiecărui beneficiu poate fi concludentă. Informarea trebuie să asigure înțelegerea, acceptarea și **aprecierea programelor de beneficii.**

5 metode pe care le puteți folosi pentru comunicarea beneficiilor

1. Declarație personalizată trimisă periodic tuturor angajaților *(vezi formularul de la pag. B 21/022).*
2. Dacă folosiți un sistem computerizat de calcul al salariilor, puteți tipări informații referitoare la beneficii pe nota pe care fiecare angajat o primește împreună cu banii.
3. Cea mai nouă metodă de comunicare a beneficiilor este prin Intranet (rețea internă de calcula-

toare, bazată pe tehnologia Internet, care este folosită de firme sau instituții; Intranet-ul nu este public, fiind accesibil doar membrilor autorizați de organizație).

4. Postere afișate în birouri sau pe holurile firmei.

5. Ședințe, întâlniri cu angajații pentru explicarea tuturor beneficiilor.

Formular pentru comunicarea beneficiilor

Numele organizației ______________________________
Adresa ______________________________
Data ______________________________

Numele angajatului ______________________________
Adresa angajatului ______________________________

Dragă dnă/dle,

Doresc să vă prezint, în cele ce urmează, beneficiile pe care vi le-a oferit firma noastră în cursul anului

____

În cadrul *secțiunii A* sunt enumerate plățile făcute **direct** dvs., iar în *secțiunea B* sunt menționate plățile făcute **pentru** dvs.

Secțiunea A – Plăți făcute direct dvs.

Salariu de bază net ______________________________

Ore suplimentare ______________________________

Concediu de odihnă ______________________________

Concediu medical ______________________________

Alte tipuri de concediu (pentru evenimente familiale deosebite, de maternitate, pentru creșterea copilului etc.):

____

____

Zile libere plătite ______________________________

Spor de vechime ______________________________

Pauză de masă ______________________________

Tichete de masă ______________________________

Prime de vacanță ______________________________

Prime speciale ______________________________

Transport până
și de la locul de muncă ______________________________

Reduceri/gratuități ______________________________

Diurnă ______________________________

Participare la profit ______________________________

Alte beneficii ______________________________

____

____

Total plăți directe ______________________________

Secțiunea B – Plăți făcute pentru dvs.

Impozit pe salariu ______________________________

Contribuția pentru asigurări
sociale de stat ______________________________

Contribuția la Casa pentru asigurări
sociale de sănătate ______________________________

R&S RENTROP & STRATON

Contribuția la Fondul pentru plata ajutorului de șomaj, a ajutorului de integrare profesională și a alocației de sprijin ____________________

Contribuția la Fondul special de solidaritate socială pentru persoanele cu handicap ____________________

Contribuția la Fondul pentru învățământ ____________________

Contribuția pentru serviciile prestate de Camera de Muncă ____________________

Rambursarea plății studiilor ____________________

Costul echipamentelor de protecție ____________________

Asigurare de viață ____________________

Asigurare de sănătate ____________________

Total costuri beneficii plătite pentru dvs. ____________________

Total costuri plătite direct dvs. și pentru dvs. în anul ____

Ceea ce obțineți dvs. direct este suma de la *secțiunea A,* dar am vrut să vă oferim o idee mai clară despre costul total al beneficiilor pe care vi le oferim dvs. și familiei dvs.

____

Numele și semnătura
directorului general al organizației

Cariera profesională

C 10

Nevoile şi resursele angajaţilor, în diferite etape ale carierei C 10/005
Managementul carierei angajaţilor C 10/008
Planificarea şi dezvoltarea carierei C 10/009
7 paşi de urmat în planificarea carierei organizaţionale C 10/010
8 paşi de urmat în planificarea carierei individuale în firmă C 10/011
Cum să vă implicaţi în planificarea şi dezvoltarea carierei angajaţilor dvs. C 10/015
Portofoliul de gestiune a carierei C 10/017
Evaluarea carierei C 10/020
Chestionar de evaluare a carierei C 10/022
Managementul carierei individuale C 10/027
Cum să vă planificaţi propria carieră C 10/029
Fişa individuală de planificare a carierei C 10/030

RENTROP & STRATON

Prin carieră se înțelege atât succesiunea evolutivă de activități profesionale și poziții ocupate într-o organizație, pe care le atinge o persoană, cât și atitudinile, cunoștințele și competențele dezvoltate de-a lungul timpului.

Din momentul în care o persoană acceptă un post în cadrul unei organizații începe cariera acelui angajat în firma respectivă. Cariera poate dura câteva zile sau se poate prelungi pentru mulți ani. De asemenea, cariera poate continua pe aceeași poziție sau poate fi marcată de treceri succesive pe diverse trepte din ierarhia organizației, în funcție de capacitatea angajatului și de oportunitățile ce îi sunt oferite.

Etapele carierei

Pe măsură ce un angajat acumulează experiență în muncă, dezvoltarea lui poate fi văzută ca o succesiune de etape:

Explorarea

Explorarea este perioada în care se identifică și se clarifică interesele și capacitățile proprii, în scopul dezvoltării în domeniul profesional ales.

Perioada de încercare

Câştig de experienţă

Constrângerile financiare impun de obicei „încercarea“ mai multor posturi; pot avea loc „starturi false“, toată această căutare ducând însă la câştigarea unei experienţe absolut necesare etapelor viitoare ale carierei.

Câştig de experienţă

Angajatul începe să caute un loc de muncă permanent, care să fie potrivit abilităţilor şi nevoilor ce-l caracterizează, şi încearcă să „prindă rădăcini" în acea organizaţie care îl atrage mai mult.

Stabilizarea

Integrare în organizaţie

Angajatul „stabilizat" pe o anumită profesie şi într-o anumită organizaţie gândeşte viitorul său în acea firmă pe un termen mai lung. El caută să se integreze şi să îşi orienteze dezvoltarea profesională în funcţie de oportunităţile ce i se oferă în acea firmă.

O preocupare principală devine promovarea rapidă în ierarhia organizaţiei şi sporirea statutului profesional.

Menţinerea

Din momentul în care angajatul a reuşit să devină un membru „cu drepturi depline" în cadrul unei organizaţii şi rolul său este recunoscut, el „păşeşte" în etapa de menţinere.

Aşteptările de la un astfel de angajat cresc simţitor. El trebuie să devină un model şi un mentor pentru colegii săi mai tineri.

Criza mijlocului de carieră

Etapa de menţinere coincide, cel mai adesea, cu aşa-numita „criză a mijlocului de carieră" (de la o vârstă apropiată de 40 de ani), amplificată şi de evenimente precum:

- schimbări în cadrul familiei (copiii devin independenți, divorț, boală, moartea părinților);
- modificarea situației financiare a angajatului (o anumită securitate financiară poate determina decizii de renunțare la carieră);
- revizuirea tuturor obiectivelor stabilite anterior.

Schimbarea postului

Perioada dintre 40 și 50 de ani este perioada schimbărilor majore. Mulți dintre cei confruntați cu situații de „răscruce de carieră“ decid să se întoarcă la etapa exploratorie, căutând noi domenii în care să se afirme. Ei încep, de fapt, o nouă carieră.

Schimbări majore în carieră

Pentru cei mai mulți însă, mijlocul carierei înseamnă scăderea entuziasmului în muncă. Performanța se poate menține la cote ridicate, dar fără a înregistra „recorduri“.

Finalul carierei

Rolul angajatului în firmă și volumul de efort prestat se diminuează.

Concomitent, se amplifică interesul său pentru activități din afara organizației, dar și pentru relațiile cu toți angajații (devine instructor și mentor generos), lucru explicabil prin dorința de a identifica și „crește“ înlocuitori și de a-și marca trecerea prin organizație.

Pentru a avea angajatul potrivit pe postul potrivit, vă recomandăm să țineți seama și de **stadiul în care se află cariera fiecărui salariat.**

Aceasta deoarece, în fiecare etapă a carierei, angajații au **nevoi, interese și resurse diferite** (vezi pag. C 10/005-006).

Cunoscându-le, veți putea să valorificați mai bine potențialul fiecărui angajat.

Nevoile și resursele angajaților, în diferite etape ale carierei

Explorare și stabilizare √

La începutul carierei, angajatul manifestă ambiții orientate către un salariu mai mare și satisfacerea unor nevoi precum locuință și mașină; este perioada așa-numită „foame de salariu".

Nevoile angajatului aflat la începutul carierei:

- ➜ depășirea naivității și timidității;
- ➜ ajutor din partea celor din jur;
- ➜ integrarea și atingerea unui anumit statut în firmă;
- ➜ acumulare de experiență și cunoștințe;
- ➜ deprinderea științei de a comunica;
- ➜ învățarea tacticilor de impunere a propriilor idei;
- ➜ înfruntarea competiției la locul de muncă;
- ➜ câștigarea autonomiei în muncă.

Resursele angajatului aflat la începutul carierei:

- ✓ cunoștințe „proaspete";
- ✓ entuziasm, energie;
- ✓ motivare;
- ✓ optimism, încredere;
- ✓ creativitate, abordări și viziuni noi;
- ✓ flexibilitate;
- ✓ dorința de perfecționare.

Mijlocul carierei

Aflat undeva la jumătatea „drumului", angajatul acceptă diminuarea perspectivelor de promovare, se adaptează situației în care se află sau începe o nouă carieră.

Nevoile angajatului aflat la mijlocul carierei:
- ➜ menținerea entuziasmului tinereții;
- ➜ informarea în legătură cu schimbările intervenite în activitatea profesională;
- ➜ câștigarea unei imagini de ansamblu asupra activității organizației;
- ➜ rotirea pe posturi noi;
- ➜ instruirea celor mai tineri;
- ➜ acordarea unor responsabilități speciale;
- ➜ revizuirea carierei proprii și adoptarea unor schimbări majore;
- ➜ câștigarea autorității în firmă.

Resursele angajatului aflat la mijlocul carierei:
- ✓ realism;
- ✓ capacitatea de a-și „vinde" propriile idei;
- ✓ experiență în comunicare;
- ✓ calm în abordarea problemelor și în luarea deciziilor;
- ✓ autoritate în organizație.

Finalul carierei

La finalul carierei, angajatul se află în căutarea unui rol care să marcheze trecerea sa prin organizație.

Nevoile angajatului aflat la finalul carierei:
- ➜ asigurarea unei perioade de pensie liniștite;
- ➜ preocupări extraprofesionale;
- ➜ trecerea la un rol de sfătuitor și mentor;
- ➜ pregătirea unor succesori;
- ➜ atașament față de organizație.

Resursele angajatului aflat la finalul carierei:
- ✓ experiența;
- ✓ dorința de a-i ajuta pe ceilalți;
- ✓ maturitate și răbdare.

În mod evident, nu toate carierele urmează același „tipar“: nu toți angajații rămân în aceeași profesie și nici nu trec prin aceeași succesiune de etape.

Orice schimbare a carierei impune reluarea ciclului prezentat anterior.

Unii angajați debutează cu succes în viața profesională la vârste tinere, alții nu ating niciodată un punct de declin al carierei (sau amână acest punct până după 65-70 de ani).

Variații apar și în viteza cu care se avansează în carieră, în funcție de profesie, domeniu de activitate sau de abilitățile angajatului.

Managementul carierei

Managementul carierei este procesul de planificare, proiectare și aplicare a strategiilor și planurilor care permit organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar salariaților să-și îndeplinească propriile aspirații privind realizarea profesională și socială.

Din aceste considerente rezultă că managementul carierei este parte integrantă a managementului resurselor umane.

Cu toate că reprezintă una dintre activitățile de primă importanță ale managementului strategic, managementul carierei personalului este adesea neglijat în companii. Managerii nu-i acordă importanța cuvenită, dar nici nu există în număr prea mare personal pregătit corespunzător pentru desfășurarea acestei activități.

Managementul carierei este foarte important în activitatea companiei dvs., în special pentru **realizarea performanţei.**

Este esenţial să concepeţi un model clar faţă de care angajaţii să-şi poată raporta aşteptările şi să-şi poată direcţiona eforturile. În acest fel, compania va putea face faţă tuturor presiunilor la care este supusă, atât din interior, dar mai ales din exterior.

Managementul carierei prezintă două aspecte fundamentale:

- managementul carierei angajaţilor;
- managementul carierei individuale.

Managementul carierei angajaţilor

Managementul carierei angajaţilor este un proces de bază în planificarea sistematică a resurselor umane din organizaţie, realizat cu ajutorul unor programe speciale de dezvoltare.

Principalele **obiective** ale managementului carierei angajaţilor sunt:

Obiective

- promovarea unei politici de dezvoltare a carierei, în concordanţă cu natura activităţilor desfăşurate de salariaţi şi, mai ales, cu nevoile individuale şi organizaţionale;
- satisfacerea nevoilor directe ale organizaţiei şi creşterea potenţialului de creare a imaginii pozitive pentru aceasta;
- identificarea şi perfecţionarea **personalului cu potenţial intelectual şi profesional ridicat,** în vederea progresului organizaţional;

- elaborarea unor planuri de dezvoltare structurală, pentru cuprinderea în activități de mare importanță a **personalului cu potențial deosebit** care nu este încă cuprins în structurile de decizie;

Obiective

- sprijinirea angajaților în identificarea **calificărilor polivalente,** pentru a putea ocupa, ulterior, alte posturi;
- sprijinirea **angajaților care manifestă forme de absenteism, indiferență sau lipsă de motivație.**

Planificarea și dezvoltarea carierei

O componentă deosebit de importantă în managementul carierei este activitatea de **planificare și dezvoltare a carierei.** Aceasta este indisolubil legată de planificarea resurselor umane.

Planificarea și dezvoltarea carierei resurselor umane într-o organizație este un proces de evaluare a oportunităților de dezvoltare în cadrul organizației și de stabilire a obiectivelor și planurilor de orientare în cariera profesională, proces realizat prin echilibrarea cerințelor organizației cu preferințele și capacitățile angajaților, prin acțiuni de sprijin și reconciliere.

Elaborarea unor **planuri realiste de carieră** prezintă multiple avantaje atât pentru companie, cât și pentru fiecare angajat în parte.

Preocuparea pentru asigurarea dezvoltării carierei angajaților aduce firmei următoarele **avantaje:**

Avantaje pentru firmă

✓ sunt atrași și reținuți în firmă angajații cei mai performanți;

Avantaje pentru firmă

✓ sunt reduse costurile legate de fluctuația personalului;

✓ se îmbunătățesc rezultatele angajaților – prin realizarea unei concordanțe între interesele acestora și posturile existente;

✓ se dezvoltă potențialul angajaților în vederea pregătirii lor pentru posturi viitoare.

Planificarea carierei oferă angajatului următoarele **avantaje:**

Avantaje pentru angajați

✓ posibilitatea de a reuși mai repede în carieră atunci când angajatul ia în calcul atât abilitățile proprii, cât și oportunitățile disponibile în organizație;

✓ angajatul se bucură de o mai mare autonomie în lucru și de o responsabilitate crescută;

✓ angajatul își lărgește experiența în muncă;

✓ angajatul se bucură de o satisfacție în muncă sporită.

Planificarea carierei se realizează din două perspective fundamentale:

- planificarea carierei organizaționale (vezi mai jos);
- planificarea carierei individuale (vezi pag. C 10/011).

7 pași de urmat în planificarea carierei organizaționale

Planificarea carierei organizaționale se face de către departamentul sau persoana responsabilă de resursele umane din firmă, ținând cont de **nevoile și posibilitățile organizației.**

- Adoptați strategiile, planurile și programele cele mai potrivite pentru dezvoltarea resurselor umane din firma dvs.
- Adaptați potențialul resurselor angajaților la tehnologiile moderne de care dispune firma sau pe care intenționează să le achiziționeze în viitor.
- Identificați angajații care pot să parcurgă procedurile de perfecționare de care are nevoie firma.
- Identificați formele, centrele și instructorii cei mai potriviți pentru realizarea programelor de pregătire.
- Stabiliți mijloacele optime de consiliere a angajaților în vederea perfecționării lor profesionale și, după caz, a conversiei profesionale.
- Identificați resursele financiare necesare procesului de perfecționare.
- Stabiliți modalitatea de coordonare și control a sistemului de planificare a pregătirii profesionale a angajaților.

8 pași de urmat în planificarea carierei individuale în firmă

Planificarea carierei individuale în firmă se face de către departamentul sau persoana responsabilă de resursele umane din firmă, **pentru armonizarea nevoilor și posibilităților oferite de firmă cu nevoile și posibilitățile angajaților.**

R&S RENTROP & STRATON

- ☞ Identificați potențialul, nivelul de calificare și aspirațiile angajaților (folosiți **chestionarul de evaluare a carierei** de la pag. C 10/022).
- ☞ Identificați mijloacele de instruire a angajaților, în conformitate cu propriul lor potențial intelectual și profesional.
- ☞ Consultați șeful ierarhic direct al locului de muncă privind oportunitățile de evoluție în carieră ale angajaților subordonați.
- ☞ Elaborați planurile și programele de evoluție a carierei pentru fiecare salariat, cu consultarea acestuia.
- ☞ Asigurați formarea consilierilor privind dezvoltarea carierei individuale a angajaților.
- ☞ Aplicați planurile și programele de consiliere și de pregătire a angajaților.
- ☞ Asigurați angajaților posibilitatea de a pune în practică cunoștințele și deprinderile dobândite în urma cursurilor de formare.
- ☞ Asigurați evaluarea periodică a angajaților de către consilierii privind cariera și de către superiorii direcți ai angajaților (recomandați utilizarea **chestionarului de evaluare a carierei** de la pag. C 10/022).

Responsabilitățile angajatului în dezvoltarea propriei cariere

– Listă de control –

☐ Autoevaluarea abilităților și a intereselor proprii.

☐ Analiza opțiunilor privind cariera.

☐ Comunicarea preferințelor către conducerea organizației.

☐ Stabilirea împreună cu aceasta a unui plan de **dezvoltare a carierei.**

Planificarea carierei nu este un lucru pe care o persoană să-l facă pentru sau în numele altei persoane; inițiativa, eforturile trebuie să vină chiar de la angajatul respectiv. Numai acesta știe ce dorește să obțină în cariera sa. De aceea, principala responsabilitate pentru planificarea carierei revine chiar angajatului.

Cu toate acestea, experiența a arătat că, atunci când oamenii nu sunt încurajați și direcționați, se înregistrează puține progrese.

Responsabilitățile (managerului) organizației în dezvoltarea carierei angajaților

Evaluarea performanțelor angajatului

Mulți angajați își analizează în permanență calitățile și interesele proprii. Această analiză conduce la formularea obiectivelor carierei.

Autoevaluarea este punctul de pornire necesar. Autoevaluarea trebuie completată de **evaluarea periodică a performanțelor angajatului,** menită să

R&S RENTROP & STRATON

ateste potențialul de promovare al acestuia și gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite anterior.

Iată care sunt **responsabilitățile managerului** în acest sens:

☐ Evaluează realismul obiectivelor și nevoilor de dezvoltare exprimate de angajați în legătură cu cariera lor.

☐ Provoacă interesul angajaților legat de cariera lor în organizație.

☐ Oferă informații legate de posturile libere ce apar în firmă, precum și de perspectivele de avansare pentru fiecare departament și post al organizației.

☐ Identifică, pe baza unor criterii bine precizate, candidații pentru o poziție vacantă.

☐ Oferă posibilitatea pregătirii pentru promovare (cursuri de formare profesională, rotația posturilor etc.).

☐ Formulează planuri de dezvoltare a carierei angajaților.

☐ Acordă sprijinul necesar îndeplinirii acestor planuri.

Se spune adesea (pe bună dreptate) că viitorul carierei unui angajat depinde în mare măsură de superiorii acestuia.

Responsabilitățile organizației se referă la realizarea și comunicarea opțiunilor privind cariera angajaților din cadrul organizației.

Managerul de resurse umane trebuie să se sfătuiască cu fiecare angajat în privința posibilelor direcții de urmat în carieră, ținând cont de potențialul și obiectivele fiecărui angajat.

Rolul organizației în planificarea carierei reprezintă, de fapt, o extensie a activității de recrutare de personal. În timp ce **recrutarea din exterior** identifică și atrage candidați din afara firmei, **recrutarea din interior** îi vizează chiar pe angajații firmei.

Recrutarea din interior

Reușita celei de-a doua depinde și de **atenția acordată planificării și dezvoltării carierei angajaților** (prin oferirea unor oportunități de promovare în firmă și prin pregătirea angajaților pentru promovare).

Cum să vă implicați în planificarea și dezvoltarea carierei angajaților dvs.

– Plan de acțiune –

- Ajutați angajatul să identifice diverse opțiuni în privința carierei lui în firmă.
- Sfătuiți-l să evalueze atent fiecare opțiune.
- Contribuiți la stabilirea unei strategii prin care să fie atinse obiectivele carierei.
- Comunicați fiecărui angajat criteriile de performanță.

Managerul – îndrumător

- Stabiliți împreună cu angajatul un set de obiective în raport cu care să-i fie evaluate performanțele.
- Evaluați performanțele angajatului ținând cont de obiectivele prestabilite.

Managerul – evaluator

- Comunicaţi-i angajatului rezultatele evaluării.
- Întocmiţi un plan de dezvoltare care să cuprindă obiectivele viitoare şi obligativitatea eliminării deficienţelor prin instruire.
- Nu neglijaţi discuţiile cu angajaţii, fie ele oficiale sau prieteneşti.

Managerul – confesor

- Căutaţi să înţelegeţi adevăratele probleme ale angajatului.
- Stabiliţi un climat care să faciliteze comunicarea deschisă cu angajatul.
- Susţineţi dezvoltarea şi îmbunătăţirea calităţilor şi cunoştinţelor angajaţilor.
- Sugeraţi îmbunătăţirea anumitor atitudini şi comportamente.
- Clarificaţi şi comunicaţi-i angajatului obiectivele organizaţiei.

Managerul – profesor

- Intermediaţi dezvoltarea unor relaţii profesionale între angajaţii care se pot ajuta reciproc în carieră.
- Contribuiţi la strângerea legăturilor între angajaţii ce beneficiază de oportunităţi de dezvoltare asemănătoare.
- Sugeraţi activităţile de pregătire necesare angajaţilor.
- Sugeraţi strategiile potrivite pentru promovare.

Managerul – consilier

- Ajutaţi angajaţii să identifice obstacolele ce pot apărea la schimbarea actualei poziţii.
- Ajutaţi-vă angajaţii să identifice resursele care să le permită dezvoltarea carierei.

- Facilitați participarea angajaților la activități de prim-plan din cadrul organizației sau din afara ei.
- Fiți un model în dezvoltarea carierei angajatului, arătându-i acestuia comportamentul de urmat.

Managerul – mentor

- Sprijiniți comunicarea între angajați, înăuntrul și în afara organizației.
- Reprezentați-i pe angajați (punctul lor de vedere) în discuțiile cu membrii din conducerea firmei.

O planificare reușită a carierei rezultă din conjugarea eforturilor angajatului, ale superiorului său direct și ale conducerii firmei: angajatul planifică, superiorul direct oferă sprijin și încurajări, iar organizația asigură resursele și cadrul de dezvoltare.

Portofoliul de gestiune a carierei

În fig. 1 de la pag. C 10/018 este prezentat schematic un **portofoliu de resurse umane.**

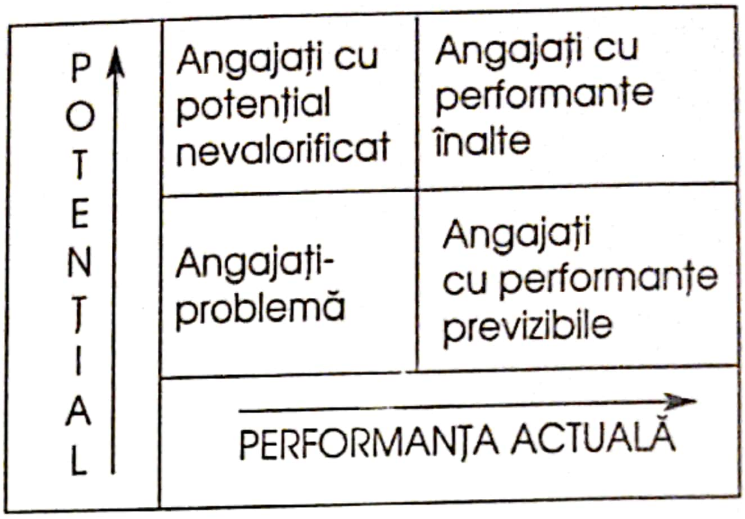
Acesta se utilizează în construirea de politici și strategii în domeniul resurselor umane și se referă la toți angajații, astfel încât să se poată realiza procesele de recrutare și planificare a resurselor umane.

În mod similar, se poate construi și un **portofoliu de gestiune a carierei** (vezi fig. 2 de la pag. C 10/018), care să vizeze aspectele motivaționale ale angajaților.

Portofoliul de gestiune a carierei

R&S RENTROP & STRATON

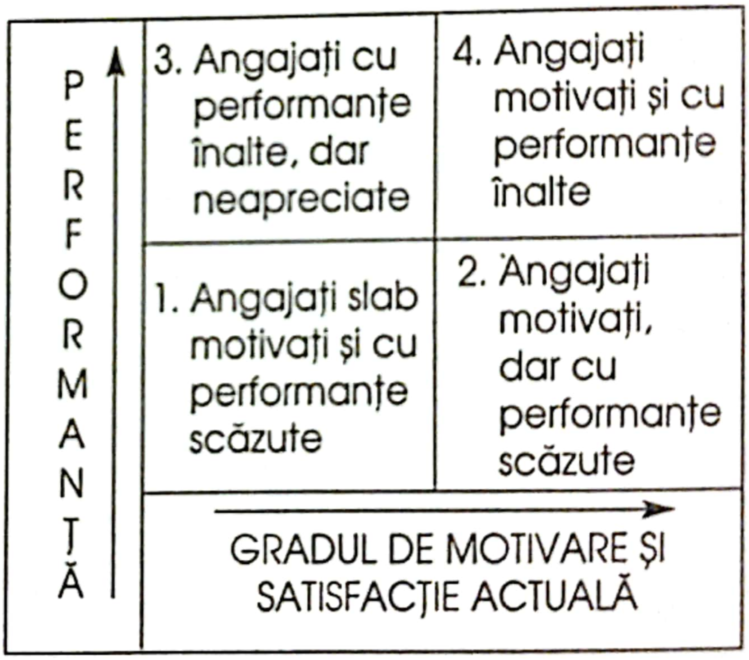
Portofoliul de resurse umane


POTENŢIAL
PERFORMANŢA ACTUALĂ

Angajaţi cu potenţial nevalorificat	Angajaţi cu performanţe înalte
Angajaţi-problemă	Angajaţi cu performanţe previzibile

Fig. 1

Portofoliul de gestiune a carierei angajaţilor


PERFORMANŢĂ
GRADUL DE MOTIVARE ŞI SATISFACŢIE ACTUALĂ

3. Angajaţi cu performanţe înalte, dar neapreciate	4. Angajaţi motivaţi şi cu performanţe înalte
1. Angajaţi slab motivaţi şi cu performanţe scăzute	2. Angajaţi motivaţi, dar cu performanţe scăzute

Fig. 2

În cadranele 2 şi 4 ale fig. 2 este prezentată situaţia angajaţilor motivaţi şi satisfăcuţi de condiţiile de lucru şi de recompense, iar în cadranele 1 şi 3 este prezentată situaţia celor slab motivaţi şi nesatisfăcuţi de condiţiile profesionale.

La elaborarea programelor de dezvoltare a carierei, ţineţi cont de particularităţile diferitelor tipuri de angajaţi:

- ☞ **Angajaţii motivaţi şi cu performanţe înalte** (cadranul 4) trebuie valorificaţi şi menţinuţi în cadrul organizaţiei.

- ☞ **Angajaţii motivaţi, dar cu performanţe scăzute** (cadranul 2) trebuie incluşi în programe de pregătire şi formare profesională deoarece potenţialul lor este mare.

- ☞ **Angajaţii slab motivaţi şi cu performanţe scăzute** (cadranul 1) vor fi primii vizaţi în situaţii de restrângere a activităţii organizaţiei.

- ☞ Situaţia cea mai problematică apare în cadranul 3, cel al **angajaţilor cu performanţe înalte, dar neapreciate.** În cazul acestora, nu se cunosc factorii care i-ar putea motiva, adică ceea ce ei apreciază şi aşteaptă de la companie.

  Riscul este că, mai curând sau mai târziu, aceştia vor manifesta dezinteres faţă de activitate, vor avea performanţe din ce în ce mai slabe, favorizând absenteismul şi plecarea din companie.

  Deoarece sunt angajaţi cu performanţe înalte, plecarea lor va avea un impact deosebit asupra restului angajaţilor, favorizând fluctuaţia de personal în cadrul companiei.

Întocmirea **portofoliului de gestiune a carierei** vă ajută să preveniţi în firma dvs. efectele negative ale lipsei de motivare şi ale fluctuaţiei de personal.

De asemenea, vă ajută în organizarea de pro-

grame de dezvoltare a carierei care să includă în mod obligatoriu și aspectele motivaționale ale angajaților.

Evaluarea carierei

Un aspect important în dezvoltarea carierei îl constituie etapa finală a planului de dezvoltare, adică **evaluarea nivelului de dezvoltare a carierei.**

Nivelul de dezvoltare a carierei

Pentru a aprecia progresele și încadrarea în timp a planurilor de dezvoltare, este necesar să se facă **evaluări periodice.**

Rolul acestora este de a stabili obiectivele viitoare și prioritățile – atât ale individului, cât și ale organizației – deoarece pe parcurs pot interveni schimbări, modificări de priorități, variații în activitatea și în strategiile firmei etc.

Când organizați acest tip de evaluări în firma dvs., este bine să aveți în vedere faptul că ele necesită metodologii speciale, timp alocat și, eventual, personal specializat.

Un instrument util, pe care vă recomandăm să-l folosiți, este **chestionarul de evaluare a carierei** prezentat la pag. C 10/022-027.

Chestionarul de evaluare a carierei

Chestionarul de evaluare a carierei vă oferă o imagine cât se poate de completă asupra aspirațiilor angajatului și a modului în care acesta își înțelege dezvoltarea profesională.

Avantajele pe care le puteți obține în urma aplicării acestui chestionar sunt următoarele:

- ✓ cunoașteți percepția pe care o are angajatul față de nivelul de dezvoltare a carierei sale până în momentul evaluării;
- ✓ cunoașteți gradul de satisfacție în ceea ce privește activitatea profesională desfășurată de angajat până în acel moment;
- ✓ aflați ce factori crede angajatul că ar contribui la dezvoltarea propriei lui cariere;
- ✓ aflați care sunt proiectele și perspectivele viitoare ale activității profesionale;
- ✓ aflați gradul de sinceritate a angajatului chestionat;
- ✓ descoperiți în ce măsură este conștient angajatul de nivelul său de pregătire profesională;
- ✓ aflați în ce măsură există o corespondență între așteptările și aspirațiile angajaților chestionați și obiectivele și oportunitățile companiei;
- ✓ descoperiți ce factori îi motivează pe angajați;
- ✓ obțineți indicii pentru o mai bună orientare a planificării carierei organizaționale.

Puteți folosi chestionarul de evaluare a carierei și **în procesul de recrutare și selecție a personalului,** mai ales când aveți de angajat o persoană pe o poziție de *middle* și *top management.*

Informațiile obținute vă vor ajuta să **armonizați planul de carieră individual cu oferta firmei dvs.,** evitând o viitoare fluctuație de personal. De aceea, vă recomandăm să păstrați chestionarul completat în dosarul personal al angajatului.

Formular

Chestionar de evaluare a carierei

1. Ce înseamnă pentru dvs. a face carieră?

a)	A lucra în străinătate	
b)	Activitate la cât mai multe firme	
c)	Competență profesională	
d)	Dezvoltare profesională	
e)	Experiență profesională	
f)	Funcție de conducere	
g)	Poziție socială înaltă	
h)	Promovare	
i)	Recunoaștere socială	
j)	Responsabilitate profesională	
k)	Salariu mare	
l)	Specializare profesională	
m)	Statut profesional înalt	
n)	Succesiune de funcții	
o)	Altceva – și anume:	

2. Pe o scală de la 1 la 10, la ce nivel de realizare a carierei vă considerați în acest moment?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. În ce măsură sunteți mulțumit de:

		În foarte mare măsură	În mare măsură	În măsură moderată	În mică măsură	În foarte mică măsură
a)	Evoluția profesională					
b)	Funcția ocupată					
c)	Realizările familiale					
d)	Realizările profesionale					
e)	Salariu					
f)	Statutul social					

4. Ierarhizați factorii de care credeți că a depins până în acest moment evoluția dvs. profesională (de la 1 – cel mai important, la 7 – cel mai puțin important):

a)	Aptitudinile proprii	
b)	Calitățile personale	
c)	Familia	
d)	Pregătirea profesională	
e)	Relațiile personale	
f)	Șansa	
g)	Altceva – și anume:	

5. Care dintre următoarele aspecte vă aduc satisfacții/insatisfacții la locul de muncă actual?

		Satisfacții	Insatisfacții
a)	Activitatea desfășurată		
b)	Activitățile extraprofesionale		
c)	Flexibilitatea postului		
d)	Funcția ocupată		
e)	Pregătirea profesională		
f)	Relațiile cu colegii		
g)	Relațiile cu șeful		
h)	Viața personală		
i)	Altceva – și anume:		

6. În ce măsură sunteți mulțumit până în acest moment de nivelul de dezvoltare a carierei dvs.?

În foarte mare măsură	În mare măsură	În măsură moderată	În mică măsură	În foarte mică măsură

R&S RENTROP & STRATON

- de introdus ceva de genul
dacă pregătirea profesională deținută
corespunde postului ocupat.

7. În ce măsură considerați că șeful dvs. apreciază următoarele aspecte în relațiile cu subordonații?

		În foarte mare măsură	În mare măsură	În măsură moderată	În mică măsură	În foarte mică măsură
a)	Comunicarea directă					
b)	Creativitatea					
c)	Deschiderea intelectuală					
d)	Eficiența profesională					
e)	Implicarea profesională					
f)	Inițiativa personală					
g)	Inventivitatea					
h)	Motivarea profesională					
i)	Organizarea					
j)	Promovarea					
k)	Randamentul					
l)	Realizările profesionale					
m)	Receptivitatea la nou					
n)	Specializarea					
o)	Altceva – și anume:					

8. Cum vă doriți să arate viitorul carierei dvs.?

a)	Promovare pe postul imediat superior ierarhic	
b)	Transfer într-un alt domeniu de activitate, dar cu noi specializări	
c)	Transfer într-un alt domeniu de activitate, cu noi specializări, dar cu funcție ierarhică mai înaltă	
d)	Transfer spre sediul central al firmei	
e)	Transfer la o altă firmă	
f)	Nu aș face nici o schimbare	

9. Ierarhizați următoarele obiective pe care le vizați în ceea ce privește cariera ideală pentru dvs. Acordați note de la 1 la 10, 1 însemnând cel mai important, iar 10 cel mai puțin important. Nu dați aceeași notă mai multor variante.

a)	Funcție de conducere	
b)	Independență în acțiune	
c)	Independență în decizii	
d)	Recunoaștere profesională	
e)	Recunoaștere socială	
f)	Salariu mare	
g)	Satisfacție materială	
h)	Satisfacție profesională	
i)	Specializare profesională	
j)	Altceva – și anume:	

10. În ce măsură sunteți de acord ca, pentru realizarea propriei cariere, să reduceți din timpul acordat familiei?

În foarte mare măsură	În mare măsură	În măsură moderată	În mică măsură	În foarte mică măsură

11. Cum considerați că sunt perspectivele de dezvoltare a carierei dvs. la locul de muncă actual?

a)	Pozitive	
b)	Negative	

12. De-a lungul activității dvs. profesionale, ați primit îndrumări sau sfaturi în ceea ce privește cariera dvs. de la:

RS RENTROP & STRATON

		Da	Nu
a)	Părinţi		
b)	Fraţi		
c)	Profesori		
d)	Colegi		
e)	Şefi		
f)	Prieteni		
g)	Persoane specializate		
h)	Altcineva – şi anume:		

13. În ce măsură aţi dori o consiliere (informaţii suplimentare, evaluări, îndrumări) de la cineva specializat?

În foarte mare măsură	În mare măsură	În măsură moderată	În mică măsură	În foarte mică măsură

14. În care dintre următoarele persoane aţi avea mai mare încredere în vederea unei consilieri profesionale?

a)	O persoană cu experienţă profesională	
b)	O persoană din afara firmei	
c)	O persoană numită din cadrul firmei	
d)	Psihologul firmei	
e)	Şeful direct	

15. Care sunt aspectele de care credeţi că depinde dezvoltarea carierei dvs.?

a)	Alternativele profesionale	
b)	Aptitudinile profesionale	
c)	Autocunoașterea	
d)	Consilierea	
e)	Creativitatea	
f)	Cunoștințele profesionale	
g)	Flexibilizarea locului de muncă	
h)	Flexibilitatea personală	
i)	Mediul profesional	
j)	Motivațiile personale	
k)	Receptivitatea la nou	
l)	Relațiile personale	
m)	Specializările suplimentare	
n)	Susținerea din partea familiei	
o)	Susținerea din partea firmei	
p)	Șansa	
r)	Șeful direct	

Managementul carierei individuale

Cariera individuală

O persoană poate avea o carieră de mai scurtă sau mai lungă durată, dar și una sau mai multe cariere – în același timp sau separate, succesive în timp.

Cariera individuală este influențată de o multitudine de factori obiectivi și subiectivi, dintre care unii depind de individ, alții de organizație sau de mediul social și economic.

Factorii subiectivi care pot influența cariera unui individ țin de personalitatea lui, dar și de interesele pe care le are acesta și de modul în care reușește să se cunoască și să se autoevalueze.

De exemplu:

Factorii subiectivi care influenţează cariera

- formarea şi experienţa;
- preferinţele şi aşteptările;
- nevoile, dorinţele şi aspiraţiile;
- autocunoaşterea;
- scopurile personale;
- planurile proprii de carieră;
- etapa carierei;
- relaţiile cu terţii.

Factorii obiectivi care pot influenţa cariera individuală înglobează o multitudine de elemente ce ţin de contextul în care trăieşte şi lucrează fiecare individ şi de felul în care acesta reuşeşte să înţeleagă mediul respectiv.

De exemplu:

Factorii obiectivi care influenţează cariera

- susţinerea angajaţilor de către angajator;
- piaţa forţei de muncă;
- atitudinea superiorilor ierarhici;
- evaluarea randamentului şi a potenţialului;
- strategiile de resurse umane din companie;
- tipul de companie;
- tipul de management al formării utilizat în companie;
- modalitatea de planificare a carierelor în companie.

Reuşita în carieră

Reuşita în carieră depinde mult de **gradul de autocunoaştere** a individului: conştientizarea scopurilor şi a obiectivelor, identificarea capacităţilor şi aptitudinilor, dar şi relevarea punctelor slabe sunt foarte utile pentru o evoluţie optimă a carierei.

De asemenea, reuşita în carieră depinde de:

✓ **Dorinţa de dezvoltare,** la care aspectul cel mai important este **intensitatea** dorinţei. De intensitate depinde energia cu care omul trece la acţiune.

✓ **Capacitatea de a acţiona.** Prin cunoaşterea propriilor limite se pot stabili obiective realiste, care conduc la succes.

✓ **Gestionarea factorilor externi:** familia şi mediul social. Atitudinea faţă de aceşti factori influenţează succesul în carieră, uneori chiar într-o foarte mare măsură.

Cum să vă planificaţi propria carieră

Chiar dacă aveţi impresia că evoluţia carierei dvs. vă este clară, este bine să fixaţi în scris un **plan de dezvoltare.** Această planificare vă va uşura mult efortul de armonizare a propriilor aspiraţii cu cele ale firmei în care deja lucraţi sau în care doriţi să vă angajaţi.

În acest scop, vă recomandăm să folosiţi **fişa individuală de planificare a carierei,** de la pag. C 10/030.

Fişa de planificare a carierei

Cu ajutorul fişei de planificare a carierei veţi reuşi:

✓ să fixaţi obiectivele pe care doriţi să le atingeţi în carieră;
✓ să stabiliţi paşii pe care trebuie să-i urmaţi;
✓ să identificaţi companiile şi poziţiile care corespund cel mai bine cu dorinţele dvs.;
✓ să alegeţi dintre cursurile de formare propuse de firmă pe acelea care sunt adecvate propriilor dvs. obiective;
✓ să propuneţi firmei organizarea de cursuri de formare în conformitate cu propriile dvs. obiective;
✓ să vă evaluaţi progresele realizate, astfel încât să puteţi face corecţiile necesare.

R&S RENTROP & STRATON

Formular

Fişa individuală de planificare a carierei

Nume ______________________________

Data ______________________________

Postul ocupat în prezent ____________________

Principalele responsabilităţi ale postului:

____

____

____

____

____

Perioada de planificare a carierei (număr de ani):

____

Specificaţi obiectivele carierei pe care aţi dori să le atingeţi în perioada menţionată mai sus. Notaţi aceste obiective în ordinea priorităţii lor. Completaţi apoi materialul pentru fiecare dintre obiectivele stabilite.

Obiectivele carierei:

1. ______________________________
   ____

2. ______________________________
   ____

3. ______________________________
   ____

A. Ce pași trebuie întreprinși pentru a atinge aceste obiective? Identificați-i și descrieți-i în ordine cronologică.

1. ______________________________

2. ______________________________

3. ______________________________

B. Ce resurse sunt necesare pentru a îndeplini aceste obiective? Identificați-le și descrieți-le, începând cu cele mai importante.

1. ______________________________

2. ______________________________

3. ______________________________

R&S RENTROP & STRATON

C. Cum veți măsura progresul înregistrat pentru atingerea obiectivelor?
Fiți cât se poate de precis în ceea ce privește rezultatele cantitative și datele-limită.

1. ______________________________
____
____

2. ______________________________
____
____

3. ______________________________
____
____

C 17

Oportunități oferite de Codul fiscal pentru motivarea personalului C 17/002
- Tichetele de masă C 17/003
- Tichetele cadou C 17/005
- Tichetele de creșă C 17/006
- Schemele de pensii facultative C 17/008
- Asigurările voluntare de sănătate C 17/010
- Programele de formare profesională C 17/010
- Alte cheltuieli sociale C 17/011
- Asigurarea condițiilor de muncă optime C 17/012

Oportunități oferite de Codul fiscal pentru creșterea performanțelor managementului organizațional și al resurselor umane C 17/016

R&S RENTROP & STRATON

Codul fiscal este pilonul de bază al legislației românești în domeniul fiscal, stabilind cadrul legal pentru impozitele și taxele care constituie venituri la bugetul de stat și la bugetele locale.

Codul fiscal a fost adoptat prin **Legea nr. 571/2003** (publicată în M.Of. nr. 927 din 23.12.2003), cu modificările și completările ulterioare, și este implementat prin **Normele metodologice** adoptate prin **H.G. nr. 44/2004** (publicată în M.Of. nr. 112 din 6.02.2004), cu modificările și completările ulterioare.

Codul fiscal pune la dispoziția managementului firmei instrumente financiare, de natura cheltuielilor deductibile, care pot fi utilizate pentru **motivarea** și **dezvoltarea profesională** a personalului.

Cheltuiala deductibilă este cheltuiala care se poate scădea din venitul impozabil înainte de aplicare cotei pentru calculul impozitului pe profit.

Este bine ca toate **cheltuielile deductibile** pe care le efectuează firma dvs. să le considerați ca fiind **investiții** și să le integrați în politicile firmei.

Stabiliți obiective precise pentru fiecare tip de cheltuială deductibilă și apoi măsurați-i impactul.

Oportunități oferite de Codul fiscal pentru motivarea personalului

Ansamblul cheltuielilor pe care firma le efectuează pentru modificarea și consolidarea comportamentului salariaților reprezintă **componenta financiară a politicii de motivare a personalului.**

În politica de motivare a personalului puteți utiliza următoarele tipuri de **cheltuieli deductibile,** cheltuieli pe care să le faceți **cu scopul de a îmbunătăți performanțele angajaților** și pentru a asigura un climat organizatoric propice unei satisfacții ridicate a acestora:

Cheltuieli pentru motivarea personalului

- tichetele de masă, tichetele cadou și tichetele de creșă;
- schemele de pensii facultative și asigurările voluntare de sănătate;
- cheltuieli cu formarea și perfecționarea profesională a personalului angajat;
- alte cheltuieli sociale;
- cheltuieli pentru asigurarea condițiilor de muncă optime.

Tichetele de masă

Tichetele de masă

Tichetele de masă reprezintă o cheltuială deductibilă introdusă prin **Legea nr. 142/1998** (publicată în M.Of. nr. 260 din 13.07.1998), cu modificările și completările ulterioare, în scopul asigurării unei protecții sociale a salariaților.

Tichetele de masă se acordă astfel:
1 tichet de masă/zi lucrată/angajat.

Exemplu

Într-o lună cu 22 de zile lucrătoare, un angajat poate primi maximum 22 de tichete de masă.

Dacă angajatul lucrează numai 6 zile din acea lună, restul fiind în concediu de odihnă, acesta are dreptul la maximum 6 tichete de masă.

Prin acest instrument financiar, salariatul poate beneficia de **un venit lunar neimpozabil** de până la 200,56 lei (8,72 lei, valoarea unui tichet pentru semestrul II 2009 x 23 de zile lucrătoare).

Pentru **angajator, avantajele utilizării tichetelor de masă** sunt următoarele:

Avantajele firmei

✓ Sumele plătite pentru tichetele de masă sunt **cheltuieli deductibile** la calculul impozitului pe profit (art. 21 alin. (3) lit. e) din Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare).

✓ Sumele plătite sunt scutite de la plata contribuțiilor sociale care sunt în responsabilitatea angajatorului, și anume:
- contribuțiile la bugetul asigurărilor sociale de stat;
- contribuțiile la bugetul asigurărilor pentru șomaj;
- contribuțiile la fondul de asigurări de sănătate;
- contribuțiile la fondul de asigurare pentru accidente de muncă și boli profesionale.

✓ Firma poate acorda salariatului **un plus motivațional,** economisind în același timp resurse financiare.

Pentru **angajat, avantajele utilizării tichetelor** de masă sunt următoarele:

Avantajele angajatului

✓ reprezintă un venit scutit de plata impozitului pe venit;
✓ reprezintă un venit scutit de plata taxelor sociale;
✓ îi permite acoperirea unei părți a cheltuielilor cu produse alimentare.

Angajații pot utiliza tichetele de masă în unități de alimentație publică, cantine-restaurant și bufete cu care unitățile emitente au contracte de prestare a serviciilor respective.

Tichetele cadou

Tichetele cadou

În afara tichetelor de masă, Codul fiscal asigură și posibilitatea **deductibilității cheltuielilor cu tichetele cadou**, în conformitate cu prevederile Legii nr. 193/2006 privind acordarea tichetelor cadou și a tichetelor de creșă (publicată în M.Of. nr. 446 din 23.05.2006), cu modificările și completările ulterioare.

Firma dvs. poate utiliza **tichete cadou** pentru:

- campanii de marketing;
- studiul pieței;
- promovarea pe piețe existente sau noi;
- protocol (cadouri, tratații și mese oferite partenerilor de afaceri);
- cheltuieli de reclamă și publicitate;
- cheltuieli sociale, cum ar fi cadourile oferite, cu diverse ocazii, salariatelor sau copiilor minori ai angajaților.

În cazul în care firma dvs. utilizează **tichete cadou pentru cheltuieli sociale**, pentru a fi deductibile, aceste cheltuieli trebuie să se încadreze în limita **cuantumului de 2%** aplicată asupra valorii cheltuielilor cu salariile personalului.

În categoria cheltuielilor sociale intră și cele menționate în secțiunea „Alte cheltuieli sociale" (vezi pag. C 17/011), iar **suma tuturor acestor cheltuieli** trebuie **să nu depășească** plafonul de 2%.

Cadourile oferite de firma dvs. în beneficiul copiilor minori ai angajaților – cu ocazia Paștelui, zilei de 1 Iunie, Crăciunului sau cu ocazia sărbătorilor similare ale altor culte religioase –, precum și

RENTROP & STRATON

cadourile oferite angajatelor cu ocazia zilei de 8 Martie sunt **neimpozabile** în măsura în care **valoarea cadoului** oferit fiecărei persoane, cu orice ocazie din cele de mai sus, **nu depășește 150 RON.**

Cadourile acordate de firmă care **depășesc 150 RON/persoană/eveniment** se consideră venit salarial, pentru care se plătesc taxe sociale atât de angajat, cât și de angajator.

Atunci când oferiți angajaților tichete cadou, aceștia își pot cumpăra cu ele atât produse alimentare, cât și îmbrăcăminte, încălțăminte, electrocasnice, multimedia, jucării etc.

Așadar, tichetele cadou oferă posesorului libertatea de a-și alege cadoul, astfel încât să-i placă și să fie mulțumit.

Tichetele de creșă

Tichetele de creșă

Codul fiscal asigură și posibilitatea **deductibilității cheltuielilor cu tichetele de creșă**, în conformitate cu prevederile Legii nr. 193/2006 privind acordarea tichetelor cadou și a tichetelor de creșă (publicată în M.Of. nr. 446 din 23.05.2006), cu modificările și completările ulterioare.

Tichetele de creșă reprezintă un bonus pentru părinții care, deși se află în concediu pentru creșterea și îngrijirea copilului în vârstă de până la doi ani sau de până la trei ani în cazul copilului cu handicap, revin la locul de muncă înainte de terminarea acestei perioade.

Reîntoarcerea la locul de muncă **anulează indemnizația** primită pentru creșterea copilului.

tățite să beneficieze de indemnizație pentru creșterea copilului, dar care renunță la aceasta pentru a realiza venituri profesionale.

Tichetele de creșă **se acordă, la cerere, unuia dintre părinți** sau, opțional, tutorelui – persoanei căreia copilul i-a fost încredințat spre creștere și educare ori în plasament familial.

Tichetele de creșă acordate de angajator pot fi utilizate de către angajați:

- **exclusiv** pentru achitarea taxelor de creșă;
- **numai** la creșele la care au înscriși copiii și cu care unitățile emitente au încheiate contracte de prestări de servicii.

În acest sens, firma dvs. **împreună** cu organizațiile sindicale legal constituite sau, după caz, cu reprezentanții salariaților trebuie să stabilească, de comun acord, unitatea emitentă a tichetelor de creșă cu care va contracta prestarea serviciilor corespunzătoare.

Valoarea tichetelor de creșă

Valoarea unui tichet de creșă este de 10 lei sau un multiplu de 10, dar nu mai mare de 50 lei.

Pentru semestrul II 2009, **valoarea totală lunară** a tichetelor de creșă este de **360 lei.**

Costul tichetelor de creșă este suportat integral de către angajator. Sumele corespunzătoare tichetelor de creșă acordate de angajator, în limitele valorii nominale prevăzute de lege, se încadrează în categoria **cheltuielilor sociale deductibile limitate**, de maximum 2% din valoarea cheltuielilor cu salariile personalului.

Angajații care beneficiază de tichete cadou pot beneficia **și de** tichete de creșă.

Pentru angajator, valoarea tichetelor de creșă și a tichetelor cadou acordate angajaților este considerată cheltuială deductibilă limitat.

Pentru angajat, valoarea tichetelor de creșă și a tichetelor cadou, în limitele stabilite de Codul fiscal, nu este inclusă în veniturile salariale și nu este impozabilă, în înțelesul impozitului pe venit. Pentru sumele acordate în aceste limite nu se calculează și nu se rețin – nici pentru angajator, nici pentru salariat – contribuțiile obligatorii la asigurările sociale, la bugetul asigurărilor de șomaj, la asigurările de sănătate și nici contribuția de asigurări pentru accidente de muncă și boli profesionale.

Schemele de pensii facultative

Codul fiscal vă permite să deduceți, la calculul profitului impozabil, o cheltuială în sumă de până la echivalentul în lei a 400 euro pentru fiecare angajat, sumă pe care să o plătiți la **fondurile de pensii facultative** (art. 48 alin. (5) lit. g) din Codul fiscal, în concordanță cu prevederile Legii nr. 204/2006 privind pensiile facultative).

Scheme de pensii facultative

Suma reprezentând contribuțiile la fondurile de pensii facultative este deductibilă pentru angajator în limita unei sume reprezentând echivalentul în lei a 400 euro, efectuate într-un an fiscal, pentru un angajat.

Așadar, în pachetul motivațional pe care îl propuneți angajaților, puteți include contribuția pe care firma dvs. o poate aduce la crearea unui **fond de pensii facultative.**

Suma reprezentând contribuția la fondurile de pensii facultative este **deductibilă proporțional cu cota de participare a firmei dvs.**

Contribuția la un fond de pensii facultative poate fi **împărțită între angajat și firma dvs.**, potrivit prevederilor stabilite prin contractul colectiv de muncă sau, în lipsa acestuia, pe baza unui protocol încheiat cu reprezentanții angajaților.

Participantul la un fond de pensii facultative este angajatul care aderă la un fond de pensii facultative și care contribuie sau/și în numele căruia s-au plătit contribuții la un fond de pensii facultative, angajat care are un drept viitor la o pensie facultativă.

Aderarea la un fond de pensii facultative este **o opțiune individuală.**

Contribuțiile la un fond de pensii facultative sunt stabilite conform regulilor de constituire a fondului. Ele se rețin și se virează de către firma dvs. odată cu contribuțiile de asigurări sociale obligatorii sau de către participant, lunar. Plata se realizează în contul fondului de pensii, pe baza actului individual de aderare la schema de pensii facultative.

Contribuția angajatului și/sau angajatorului la un fond de pensii facultative poate fi de până la **15% din venitul salarial** brut lunar sau din venitul asimilat acestuia al persoanei care aderă la un fond de pensii facultative.

Nevirarea la termen a contribuțiilor de către firma dvs. atrage dobânzi și penalități calculate în conformitate cu reglementările în vigoare referitoare la sumele nevirate la termen pentru obligații bugetare. În vederea recuperării obligației financiare a angajatorului, administratorul poate solicita aplicarea măsurilor de executare silită asupra firmei dvs., potrivit dispozițiilor Codului de procedură civilă.

Asigurările voluntare de sănătate

Serviciile voluntare de asigurări de sănătate reprezintă un alt **instrument motivațional** pus la dispoziția departamentului de resurse umane.

Asigurările voluntare de sănătate pentru plata serviciilor medicale constituie un sistem facultativ.

Cheltuieli deductibile

Conform prevederilor Codului fiscal, cheltuielile cu **primele de asigurare voluntară de sănătate** sunt deductibile în limita unei sume reprezentând echivalentul în lei a 250 euro într-un an fiscal pentru fiecare participant (art. 48 alin. (5) lit. h)).

Sunt deductibile la determinarea profitului impozabil cheltuielile cu primele de asigurare voluntară de sănătate efectuate de angajator potrivit Legii privind reforma în domeniul sănătății nr. 95/2006, cu modificările și completările ulterioare.

Programele de formare profesională

Formarea profesională a salariatului trebuie privită ca o **investiție a companiei,** investiție ce contribuie la creșterea eficienței și a productivității.

Cheltuieli deductibile

Codul fiscal (art. 21 alin. (2) lit. h)) stabilește ca **deductibile** cheltuielile cu formarea și perfecționarea profesională a personalului angajat.

Vă reamintim că, potrivit art. 190 din Codul muncii, angajatorii au obligația de a asigura participarea la **programe de formare profesională** pentru toți salariații, după cum urmează:

- cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați;
- cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați.

Cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională se suportă de către firmă.

În cazul în care firma dvs. nu și-a respectat obligația de a asigura pe cheltuiala sa participarea unui salariat la formare profesională, angajatul respectiv are dreptul la un **concediu pentru formare profesională**, plătit de firmă, de până la 10 zile lucrătoare sau de până la 80 de ore.

Conceediul pentru formare profesională

Indemnizația de concediu pentru formare profesională se calculează ca fiind media zilnică a salariului de bază, indemnizațiilor și sporurilor cu caracter permanent din ultimele 3 luni anterioare celei în care este efectuat concediul, multiplicată cu numărul de zile de concediu.

Atenție! Nu sunt deductibile cheltuielile cu formarea profesională a angajaților în domenii care nu au legătură cu activitatea profesională desfășurată în firma dvs.

Alte cheltuieli sociale

Cheltuielile sociale sunt **deductibile în limita unei cote de până la 2%** aplicată asupra valorii cheltuielilor cu salariile personalului, potrivit Codului muncii, cu modificările ulterioare (conform art. 21 alin. (3) lit. c) din Codul fiscal).

În categoria **cheltuielilor sociale** intră:

- ☑ ajutoarele pentru naștere;
- ☑ ajutoarele pentru înmormântare;
- ☒ ajutoarele pentru boli grave sau incurabile și protezele;
- ☒ cheltuielile pentru funcționarea corespunzătoare a unor activități sau unități aflate în administrarea contribuabililor: ?
  - ☐ grădinițe și creșe;
  - ☑ servicii de sănătate acordate în cazul bolilor profesionale și ale accidentelor de muncă până la internarea într-o unitate sanitară;

R&S RENTROP & STRATON

  - ☒ muzee și biblioteci;
  - ☒ cantine, baze sportive, cluburi;
  - ☐ cămine de nefamiliști;
  - ☑ școli pe care le au sub patronaj;
- ☒ cadouri în bani sau în natură oferite copiilor minori ai salariaților;
- ☒ cadouri în bani sau în natură acordate salariatelor;
- ☒ costul prestațiilor pentru tratament și odihnă, inclusiv transportul, pentru salariații proprii și pentru membrii de familie ai acestora;
- ☒ ajutoare pentru salariații care au suferit pierderi în gospodărie;
- ☐ contribuția la fondurile de intervenție ale asociației profesionale a minerilor;
- ☒ ajutorarea copiilor din școli și centre de plasament.

Asigurarea condițiilor de muncă optime

Politici de management

În centrul politicilor de management ale firmei dvs. trebuie să aveți în vedere două aspecte:

- ☞ creșterea **eficienței economice** a firmei, precum și a calității produselor/serviciilor și a gradului de competitivitate;
- ☞ asigurarea **protecției angajaților,** asigurarea unor condiții de muncă optime și a unui climat de muncă motivațional.

O **productivitate ridicată** este determinată atât de **sistemul motivațional** utilizat la nivel de companie, cât și de **condițiile de muncă** în care salariatul își desfășoară activitatea.

Iată care sunt principalii factori organizatorici care contribuie la obținerea unei productivități ridicate:

✓ asigurarea unei protecții adecvate a salariaților;

- ✓ diminuarea timpilor morți;
- ✓ eliminarea absenteismului;
- ✓ eliminarea pierderilor materiale cauzate de accidente și avarii;
- ✓ eliminarea cheltuielilor legate de concediile medicale;
- ✓ asigurarea unui climat de muncă sigur, confortabil și generator de satisfacții.

Sunt **deductibile** următoarele tipuri de **cheltuieli** pe care firma dvs. le poate face **pentru a asigura angajaților condiții de muncă optime** (art. 21 alin. (2) lit. b) și c) din Codul fiscal):

☒ cheltuielile pentru asigurarea protecției muncii; ?

☒ cheltuielile efectuate pentru prevenirea accidentelor de muncă;

☒ cheltuielile efectuate pentru prevenirea bolilor profesionale;

☒ cheltuieli cu primele de asigurare pentru asigurarea de accidente de muncă, boli profesionale sau riscuri profesionale.

Cheltuieli deductibile

Asigurarea pentru accidente de muncă și boli profesionale este o asigurare de persoane, face parte din sistemul de asigurări sociale, este garantată de stat și cuprinde raporturi specifice prin care se asigură protecția socială a salariaților împotriva diminuării sau pierderii capacității de muncă și decesului acestora ca urmare a accidentelor de muncă și a bolilor profesionale.

?

Cheltuielile cu primele de asigurare pentru riscul profesional sunt deductibile la calculul profitului impozabil.

Pentru a putea fi **deductibile,** cheltuielile pentru asigurarea condiţiilor de muncă optime trebuie să fie în concordanţă cu specificul activităţii desfăşurate de firmă şi să se încadreze în domeniile pentru care se impune **respectarea normelor de protecţie a muncii,** stabilite conform legislaţiei în materie.

Cadrul legal de reglementare a cheltuielilor deductibile cu protecţia muncii este reprezentat de **Legea nr. 319/2006** – Legea securităţii şi sănătăţii în muncă (publicată în M.Of. nr. 646 din 26.07.2006) şi/sau de Normele specifice de securitate a muncii aprobate prin Ordin al ministrului muncii, solidarităţii sociale şi familiei.

Normele specifice de securitate a muncii sunt reglementări cu aplicabilitate naţională, cuprinzând prevederi minimale obligatorii pentru desfăşurarea diferitelor activităţi în condiţii de securitate.

Dacă în firma dvs., din lipsa personalului competent, nu se pot organiza activităţile de prevenire şi cele de protecţie, sunteţi obligaţi să recurgeţi la **servicii externe** (conform art. 8 alin. (4) din Legea securităţii şi sănătăţii în muncă).

Servicii externe de protecţie şi prevenire

Serviciile externe sunt persoane juridice sau fizice din afara firmei, abilitate – de către Ministerul Muncii, Solidarităţii Sociale şi Familiei – să presteze **servicii de protecţie şi prevenire în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă.**

În cazul în care firma dvs. apelează la servicii externe, **nu** sunteţi exonerat de responsabilităţile în acest domeniu.

Dacă apelați la servicii externe, trebuie **să îi informați** pe furnizori cu privire la factorii cunoscuți că au efecte sau sunt susceptibili de a avea efecte asupra securității și sănătății lucrătorilor și trebuie să le asigurați accesul la informațiile prevăzute de lege.

Luați în considerare cerința impusă ca furnizorii de servicii de protecție și prevenire să aibă aptitudinile necesare și să dispună de mijloace personale și profesionale adecvate.

În vederea **asigurării deductibilității cheltuielilor** efectuate cu serviciile externe, vă recomandăm:

- contractarea acestora pe baza unor **criterii de calificare**, cum ar fi capacitatea tehnică și profesională, care să demonstreze capacitatea acestora de a furniza serviciile respective la standardele cerute de lege, precum și **autorizarea M.M.S.S.F.**;
- **încheierea unui contract** cu persoanele juridice sau fizice din afara firmei abilitate să presteze servicii de protecție și prevenire în domeniul securității și sănătății în muncă, contract care **să includă toate cerințele** prevăzute de lege.

Cheltuieli deductibile integral

Dacă investiți în **mijloace fixe destinate prevenirii** accidentelor de muncă și bolilor profesionale puteți deduce integral valoarea acestora la calculul profitului impozabil la data punerii în funcțiune sau puteți recupera aceste cheltuieli prin deduceri de amortizare (conform art. 24 alin. (16) din Codul fiscal actualizat).

R&S RENTROP & STRATON

Oportunități oferite de Codul fiscal pentru creșterea performanțelor managementului organizațional și al resurselor umane

Cheltuielile efectuate pentru perfecționarea managementului au **caracter deductibil,** adică pot fi scăzute din veniturile firmei înainte de stabilirea impozitului pe profit (art. 21 alin. (2) lit. k) din Codul fiscal).

Ce cheltuieli deductibile puteți face pentru creșterea performanțelor managementului în firma dvs.

Puteți deduce următoarele tipuri de **cheltuieli pentru creșterea performanțelor managementului:**

☒ cheltuielile realizate cu perfecționarea tehnicilor și metodelor de management;

☒ cheltuielile realizate cu perfecționarea sistemului decizional;

☒ cheltuielile realizate cu perfecționarea sistemului informațional;

☒ cheltuielile realizate în vederea îmbunătățirii sistemului organizatoric.

Pentru a putea deduce cheltuielile cu serviciile de management, consultanță, asistență sau alte prestări de servicii similare, trebuie să îndepliniți **cumulativ** următoarele **condiții:**

✓ Serviciile trebuie să fie efectiv prestate și justificate prin următoarele documente: situații de lucrări, procese-verbale de recepție, rapoarte de lucru, studii de fezabilitate, de piață și orice alte materiale corespunzătoare.

- ✓ Serviciile trebuie să fie executate în baza unui contract, care să cuprindă date referitoare la prestatori, termenele de execuție, serviciile prestate, precum și tarifele percepute, respectiv valoarea totală a contractului.

- ✓ Cheltuielile efectuate trebuie să fie justificate prin specificul activităților desfășurate, care e necesar să fie în conformitate cu nevoile firmei dvs.

Sunt considerate **nedeductibile** cheltuielile cu serviciile de management, consultanță, asistență sau alte prestări de servicii pentru care firma dvs. **nu poate justifica necesitatea prestării lor** în scopul activităților desfășurate și pentru care **nu sunt încheiate contracte** (art. 21 alin. (4) lit. m) din Codul fiscal actualizat).

Pentru **asigurarea deductibilității** este recomandat să creați un dosar al cheltuielii efectuate, care să conțină:

- ☐ o notă justificativă privind necesitatea achiziționării serviciilor respective, aprobată de managementul firmei;
- ☐ contractul încheiat cu prestatorul de servicii;
- ☐ documentele care justifică prestarea serviciilor (rapoarte, studii etc.) – aprobate printr-un proces-verbal de recepție, semnat atât de prestator cât și de firma dvs.;
- ☐ copie după factură și ordin de plată (sau chitanță fiscală) – documente care atestă efectuarea plății;
- ☐ eventual, cererea de ofertă și oferta prestatorului de servicii.

Ce cheltuieli deductibile puteți face pentru creșterea performanțelor managementului resurselor umane în firma dvs.

Perfecționarea managementului firmei acoperă și perfecționarea managementului resurselor umane, care gestionează doar o parte din funcțiunile firmei.

Cheltuieli cu serviciile de consultanță

Cheltuielile efectuate cu serviciile de consultanță pot viza următoarele aspecte:

☒ îmbunătățirea funcțiunii de **asigurare a resurselor umane** (planificare, recrutare, selecție și integrare);
☒ îmbunătățirea funcțiunii de **dezvoltare a resurselor umane** (formare și perfecționare, administrarea carierelor profesionale, dezvoltarea organizațională);
☐ îmbunătățirea funcțiunii de **motivare a resurselor umane** (evaluarea performanțelor, recompensarea angajaților, analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor);
☐ îmbunătățirea funcțiunii de **menținere a resurselor umane** (disciplină, securitate, sănătate în muncă, consilierea angajaților și managementul stresului).

Afilierea la organizații sindicale sau patronale

Prin caracterul deductibil al cheltuielilor efectuate cu **contribuțiile către camerele de comerț și industrie, organizațiile sindicale și organizațiile patronale,** Codul fiscal oferă o serie de oportunități în obținerea unor servicii necesare în **gestionarea resurselor umane.**

?

Organizațiile sindicale, organizațiile patronale, camerele de comerț și industrie sunt organizații constituite în scopul promovării și apărării diferitelor interese profesionale, economice sau sociale ale membrilor săi.

Iată care sunt **avantajele** afilierii la camerele de comerț și industrie sau la organizațiile patronale:

✓ Dacă firma dvs. este afiliată la camere de comerț și industrie sau la organizații patronale, puteți să **deduceți următoarele cheltuieli** efectuate în acest context (conform art. 21 alin. (2) lit. m) din Codul fiscal):
- taxele de înscriere;
- cotizațiile;
- contribuțiile datorate.

✓ În schimbul acestor taxe și contribuții puteți beneficia de **servicii profesionale la costuri mult mai scăzute** sau chiar gratuite, cum ar fi:
- servicii de recrutare a personalului;
- servicii de formare și perfecționare;
- servicii de training în vederea îmbunătățirii performanțelor managementului.

Nu este stabilită o **limită de deductibilitate a contribuțiilor plătite** către camerele de comerț și industrie sau către organizațiile patronale.

Iată și un exemplu de beneficiu pe care îl poate avea firma dvs. prin afilierea la o organizație patronală:

*Organizațiile patronale au avantajul de a aduna nevoile specifice ale diverselor firme dintr-un domeniu și de a oferi servicii la fel de eficiente, dar la costuri mult mai reduse. Astfel, se creează **centre de formare la nivel de ramură de activitate,** la care puteți apela pentru diferite **programe de pregătire profesională,** în conformitate cu o programă adaptată nevoilor specifice firmei dvs.*

Afilierea la o organizație profesională

Și în cazul în care firma dvs. este membru al unei asociații profesionale, alta decât o cameră de comerț sau o organizație patronală, **cotizația anuală este deductibilă**, în anumite limite.

Pentru a fi deductibilă, cotizația anuală plătită de firma dvs. către o asociație profesională (alta decât o cameră de comerț sau o organizație patronală) trebuie să fie:

✓ mai mică decât echivalentul în lei a 4.000 euro anual (art. 21 alin. (4) lit. s) din Codul fiscal actualizat);

✓ plătită unei organizații a cărei activitate are legătură cu activitatea principală desfășurată de firma dvs.

În schimbul acestei cotizații, firma dvs. poate beneficia de **servicii gratuite sau la cost redus** față de firmele concurente.

Exemplu

Dacă firma dvs. activează în sectorul de carne și există o asociație a comercianților din industria cărnii care organizează, pentru membrii asociației, conferințe pe această temă, atunci, în schimbul cotizației anuale de 1.000 euro deductibilă, ca membru, firma dvs. ar putea participa la aceste evenimente în mod gratuit.

Noul Cod al muncii

C 19

Clauze specifice în contractul individual de muncă C 19/003

Registrul general de evidență a salariaților C 19/006

Regulamentul intern C 19/008

Recrutarea C 19/016

Formular pentru recrutare C 19/017

Formular pentru cererea de concediu C 19/018

Formular de referat în cazul unei abateri disciplinare C 19/020

RENTROP & STRATON

Legea nr. 53/2003

Modificările apărute în Codul muncii (Legea nr. 53 din 24.01.2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 72 din 05.02.2003) produc efecte în activitățile zilnice ale departamentului de resurse umane din cadrul companiei dvs.

Multe dintre aceste schimbări afectează într-o măsură mai mare activitățile de personal și resurse umane și mai puțin pe cele de salarizare.

Iată, pe scurt, câteva dintre aceste schimbări:

Contractul individual de muncă

☐ În **cuprinsul contractului individual de muncă** devin obligatorii:
  - ☐ utilizarea funcțiilor care se regăsesc în C.O.R. și a codului ocupației respective;
  - ☐ precizarea duratei perioadei de probă (aceasta diferă în funcție de categoria din care face parte postul respectiv, și anume: 1 lună pentru posturile de execuție și 3 luni pentru cele de conducere);
  - ☐ precizarea perioadei de preaviz în cazul concedierii și demisiei;
  - ☐ precizarea principalelor drepturi și obligații ale salariatului și ale angajatorului.

☐ **Se modifică formele de încetare a contractului individual de muncă** (a dispărut transferul angajatului de la o firmă la alta).

Contractele de muncă cu timp parțial

☐ **Dispar convențiile civile de prestări servicii și apar contractele individuale de muncă cu timp parțial,** de minimum 10 ore săptămânal. Atenție! Acestea afectează și modul de calcul al statelor de plată pentru acest tip de contracte.

Concediul de odihnă

☐ **Durata minimă a concediului de odihnă** este de 20 de zile anual, cu o perioadă compactă de 15 zile.

Certificatul medical

☐ **Angajarea se efectuează numai în baza unui certificat medical** care atestă faptul că viitorul angajat este apt pentru postul pe care urmează să își desfăşoare activitatea.

Clauze specifice în contractul individual de muncă

Clauze specifice

În funcție de obiectivele pe care le urmăriți, puteți include în contractul individual de muncă unele dintre următoarele clauze:

- clauza cu privire la formarea profesională;
- clauza de neconcurență;
- clauza de mobilitate;
- clauza de confidențialitate.

Clauza cu privire la formarea profesională

Obiectivele formării profesionale și modalitățile de realizare a acesteia le găsiți prezentate în **art. 188 și 189** din noul Cod al muncii.

Pentru acei angajați care beneficiază de diverse forme de dezvoltare profesională trebuie să includeți într-un **act adițional la contractul individual de muncă** precizări referitoare la:

✓ modalitățile concrete de formare profesională;
✓ durata formării profesionale;
✓ costurile pe care le implică aceasta;
✓ obligațiile și drepturile părților.

RS RENTROP & STRATON

În funcție de durata cursurilor de formare profesională hotărâți și **remunerarea** angajatului în perioada respectivă, conform art. 194 din noul Cod al muncii.

Obligația angajatului

Nu uitați să stabiliți (în actul adițional) cât timp este obligat să continue **să lucreze în firma dvs.** salariatul căruia îi oferiți un curs de formare profesională. De exemplu, dacă durata stagiului de formare profesională este mai mare de 60 de zile, angajatul care a beneficiat de acesta nu poate avea inițiativa încetării contractului individual de muncă pentru cel puțin 3 ani de la data absolvirii cursurilor (conform art. 195).

Dacă angajatul încalcă această prevedere, îl puteți obliga la plata cheltuielilor ocazionate de organizarea cursului de care a beneficiat, proporțional cu perioada nelucrată din perioada stabilită prin act adițional.

Aceeași sancțiune o puteți aplica și angajaților cărora, în perioada stabilită prin act adițional, le-a încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare.

Clauza de neconcurență

Puteți apela la această clauză pentru a vă proteja de firmele concurente din domeniul dvs. de activitate.

Angajatul cu care încheiați acest act adițional nu are voie să presteze aceleași servicii către un terț cu care societatea dvs. se află în relații de concurență.

Atenție! Vă sfătuim să definiți cât mai exact posibil **activitățile interzise.**

Pentru ca această clauză să își producă efectele, sunteți obligat însă să plătiți angajatului o **indemnizație lunară** care să stimuleze respectarea clauzei de neconcurență.

Indemnizația lunară

Indemnizația se stabilește prin negociere, dar trebuie să fie de cel puțin 25% din salariu.

Dacă vreți ca această clauză să își producă efectele și **după încetarea contractului** individual de muncă, aveți grijă să precizați acest lucru în actul adițional, stabilind și perioada dorită, în funcție de categoria de personal pentru care întocmiți acest contract (de exemplu, personalul de execuție – maximum 6 luni; personalul de conducere – maximum 2 ani de la încheierea contractului individual de muncă).

Dacă însă contractul încetează din motive neimputabile salariatului, încetează automat și clauza de neconcurență.

Clauza de mobilitate

Ca angajator, aveți obligația de a vă informa angajații în situația în care activitatea pe care urmează să o presteze conform postului nu se va desfășura într-un loc de muncă fix, acesta variind în funcție de natura activităților.

Locul de muncă

Angajatul dvs. poate beneficia în schimb de **prestații suplimentare** în bani sau în natură.

Puteți acorda aceste prestații în funcție de condițiile de muncă și de regulile interne ale organizației.

Prestații suplimentare

Clauza de confidenţialitate

Informaţii confidenţiale

Această clauză îl obligă pe angajat să nu divulge informaţii şi date la care are acces pe perioada desfăşurării activităţii în firma dvs.

Trebuie să precizaţi însă care sunt informaţiile pe care le consideraţi confidenţiale.

În funcţie de conţinutul actului adiţional, clauza de confidenţialitate poate avea efecte şi după încetarea contractului individual de muncă.

Registrul general de evidenţă a salariaţilor

Evidenţa angajaţilor

După ce întocmiţi şi înregistraţi contractele individuale de muncă trebuie să operaţi toate înregistrările prevăzute de lege într-un *registru general de evidenţă a salariaţilor* (ceea ce nu face decât să mărească birocraţia de personal!).

Registrul conţine rubrici pentru menţionarea datelor tuturor angajaţilor companiei, ordonaţi în funcţie de **data angajării.**

Puteţi procura aceste registre de la Inspectoratul Teritorial de Muncă, preţul lor variind între 140.000 de lei şi 200.000 de lei.

Atenţie! Verificaţi la cumpărare dacă respectivul registru conţine exact **100 de file,** altfel el nu este valabil.

Pentru a deveni **document oficial,** trebuie să completaţi registrul cu datele angajatorului (denumire, sediu, denumirea şi adresa filialei sau a sediului secundar – dacă este cazul –, numărul de înregistrare la Registrul Comerțului), apoi să-l înregistrați la Inspectoratul Teritorial de Muncă.

Până la data de 31.12.2003, înregistrarea tuturor modificărilor aduse la contractul individual de muncă se face în paralel în registru și în carnetele de muncă, urmând probabil ca ulterior acestei date să se renunțe la acestea din urmă.

Din cauza dimensiunilor sale (format A3), registrul este greu de manipulat. Este preferabil să țineți acest registru și în **format electronic**, pentru o mai ușoară operativitate.

Registrul de evidență a salariaților

Evidența salariaților presupune înregistrarea următoarelor date:

☐ numărul contractului individual de muncă;
☐ numele și prenumele salariatului;
☐ datele de identificare ale salariatului, cum ar fi: domiciliul/reședința, actul de identitate, codul numeric personal;
☐ data încheierii contractului individual de muncă;
☐ data începerii activității;
☐ durata contractului individual de muncă;
☐ durata muncii (ore/zi);
☐ durata perioadei de probă;
☐ locul de muncă;
☐ ocupația (funcția și/sau meseria), cu menționarea codului ocupației respective din C.O.R. (Clasificarea Ocupațiilor din România);
☐ salariul de bază (prevăzut la data încheierii contractului individual de muncă);
☐ modificarea, suspendarea contractului individual de muncă;
☐ data încetării contractului individual de muncă;
☐ temeiul legal al încetării contractului individual de muncă.

Numerotați fiecare filă din registru; I.T.M. trebuie să vizeze fiecare filă în parte.

În momentul în care un angajat vă solicită dovada modificărilor intervenite în contractul său individual de muncă, trebuie să îi puneți la dispoziție și o copie după fila din registru ce **autentifică modificările** respective.

Fiecare angajat va avea fila sa din registru, în care se vor completa toate modificările intervenite pe toată durata contractului său individual de muncă.

Regulamentul intern

Regulamentul intern

Regulamentul de ordine interioară este înlocuit de ***regulamentul intern.*** Emiterea acestuia rămâne tot responsabilitatea angajatorului, prin intermediul departamentului de resurse umane.

Scopul regulamentului intern este acela de a stabili și a face cunoscute regulile de desfășurare a anumitor activități din cadrul organizației.

Plan de acțiune pentru elaborarea regulamentului intern

În noul Cod al muncii se face referire la principalele părți pe care acest regulament trebuie să le conțină.

Astfel, aveți obligația de a prezenta situația specifică organizației dvs. cu privire la următoarele aspecte:

☞ **Modul de organizare a activităților de protecție, igienă și securitate în muncă în cadrul firmei**

Detaliați birocrația de personal ce implică această activitate, drepturile și obligațiile angajaților și angajatorului cu privire la aceste activități specifice.

☞ Reguli cu privire la respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității

Acest principiu îl găsiți prezentat în Codul muncii în capitolul II „Principii fundamentale", articolul 5:

(1) În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii.

(2) Orice discriminare directă sau indirectă față de un salariat, bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală, este interzisă.

În regulament este bine să detaliați aspecte cu privire la:

- procedura de comunicare din partea salariaților a posibilelor **fapte discriminatorii,** către departamentul resurse umane;
- modul de cercetare a încălcărilor semnalate de angajați;
- modalitățile concrete de penalizare a încălcării acestor prevederi.

☞ Drepturile și obligațiile salariaților și ale angajatorului

RENTROP & STRATON

Pentru a întocmi această parte a regulamentului este bine să parcurgeţi capitolele Codului muncii şi să extrageţi părţile referitoare la prezentarea acestor obligaţii.

O mică parte a acestor drepturi şi obligaţii se regăseşte şi în contractul individual de muncă, dar într-o prezentare schematică.

Integrarea angajaţilor

Regulamentul intern este utilizat şi în cadrul procesului de **integrare a noilor angajaţi** şi de aceea este bine ca aceştia să cunoască încă de la început care le sunt îndatoririle şi ce anume pot solicita angajatorului.

☞ **Procedura de soluţionare a cererilor sau a reclamaţiilor individuale ale salariaţilor**

Soluţionarea cererilor

În această secţiune a regulamentului intern trebuie să prezentaţi:

✓ ce anume poate constitui obiectul unor cereri;
✓ unde se poate adresa angajatul pentru a-şi rezolva problema apărută;
✓ care este modalitatea şi formularistica de adresare a respectivei cereri.

Exemplu

De exemplu, pot exista **cereri către departamentul de resurse umane** cu privire la diverse probleme. Pentru clarificarea acestor cereri puteţi întocmi un *minighid de resurse umane* precum cel prezentat ca model la pag. C 19/011.

Cereri ale salariaţilor

Asemenea cereri pot exista şi către:

- **departamentul administrativ** – privitoare la necesarul de consumabile pentru angajaţii de la birouri, solicitări de aparate telefonice mobile sau

Problema apărută	Formularistica	Modalitatea de rezolvare
Necesitate de personal	*Formular pentru recrutare* (vezi pag. C 19/017)	Şeful direct al postului vacant solicită procesul de recrutare, completând formularul specific pe care îl transmite către DRU.
Concediu de odihnă	*Cerere de concediu* (vezi pag. C 19/018)	Angajatul completează cererea de concediu şi discută cu şeful său direct aprobarea acesteia; transmite formularul aprobat DRU.
Concedii speciale plătite	*Cerere de concediu*	Angajatul contactează DRU şi beneficiază de concediu conform legislaţiei în vigoare şi prevederilor regulamentului intern.
Adeverinţe de salariat	*Adeverinţe de salariat*	Angajatul ia legătura cu inspectorul de personal şi comunică datele pentru adeverinţa solicitată.
Programe de pregătire	*Memo cu prezentarea caracteristicilor solicitării*	Şeful direct stabileşte necesitatea unui program de pregătire şi solicită programul dorit la DRU.
Modificare a salariului, a postului, acordare de primă	*Formulare de modificare a salariului, a postului, acordare de primă*	Şeful direct propune modificarea salariului sau/şi a postului pentru angajaţii din subordine, prin completarea formularului specific, pe care îl trimite DRU.
Penalizări	*Referat abatere disciplinară* (vezi pag. C 19/020)	Şeful direct propune penalizări pentru angajaţii din subordine, prin completarea formularului specific, pe care îl trimite DRU.

de cartele telefonice, solicitări de mobilier de birou pentru noii angajați etc.;

Cereri ale salariaților

- **departamentul financiar** – cu privire la deconturi etc.;
- **departamentul transporturi** – solicitarea de mașini pentru deplasări în interes de serviciu, alocare de combustibil etc.

Tot în regulamentul intern trebuie să prezentați tipurile de **reclamații** pe care le pot formula salariații dvs., de exemplu în legătură cu:

Reclamații ale salariaților

- încălcarea anumitor drepturi prevăzute prin lege;
- probleme privind condițiile de muncă sau sarcinile trasate;
- conflicte apărute în procesele de muncă etc.

Este necesar ca salariații să cunoască **modalitatea de semnalare** a unor astfel de probleme (prin *memo,* cu prezentarea situației ivite) și **ierarhia de adresare.**

Orice reclamație – în general, adresată în formă scrisă – trebuie să primească un răspuns din partea celui căruia i se adresează. Întocmiți o procedură clară de **analiză a situațiilor semnalate** și de găsire a soluțiilor potrivite pentru rezolvarea acestora.

☞ **Reguli concrete privind disciplina muncii în organizația dvs.**

La acest capitol este bine să prezentați **reguli** ce țin de următoarele aspecte:

Reguli în organizație

✓ programul de lucru (eventual detaliat pe posturi și categorii de personal), incluzând și pauzele din timpul programului;

- ✓ modul de acces la sediile companiei;
- ✓ împrejurări în care este permisă părăsirea locului de muncă;
- ✓ detalierea ținutei vestimentare obligatorii, în cazul în care specificul unor posturi presupune existența unei asemenea ținute;

Reguli în organizație

- ✓ adresarea în cadrul organizației, modalitățile de comunicare specifice dintre diferitele categorii de personal.

☞ Abateri disciplinare și sancțiuni aplicabile

Articolul 264 din noul Cod al muncii stabilește **sancțiunile disciplinare** pe care le puteți aplica în cazul în care un angajat săvârșește o abatere disciplinară.

Abateri și sancțiuni disciplinare

Sfatul nostru este să detaliați, în cuprinsul regulamentului intern, și faptele a căror săvârșire de către salariați constituie **abateri disciplinare.**

Ca exemplu, printre aceste fapte se pot regăsi:

Exemplu

- → nerespectarea programului de lucru;
- → părăsirea locului de muncă, în timpul programului, fără aprobare;
- → întârzieri și absențe nemotivate;
- → săvârșirea unor greșeli de organizare sau dispunerea executării unor lucrări care aduc pagube organizației dvs.;

- ➜ încălcarea normelor şi regulilor de protecţie a muncii, de prevenire şi stingere a incendiilor, precum şi a normelor de pază şi securitate;
- ➜ folosirea necorespunzătoare şi/sau în interes personal a mijloacelor tehnice sau a altor bunuri ale organizaţiei;
- ➜ efectuarea în timpul serviciului a unor lucrări care nu au legătură cu obligaţiile de serviciu, precum şi sustragerea atenţiei sau împiedicarea celorlalţi salariaţi să-şi exercite atribuţiile de serviciu;
- ➜ încălcarea regulilor privind securitatea datelor şi a secretelor de serviciu;
- ➜ consumul de băuturi alcoolice la locul de muncă sau prezentarea la serviciu în stare de ebrietate;
- ➜ necompletarea sau completarea necorespunzătoare a evidenţelor, precum şi comunicarea de acte şi informaţii false sau cu întârzieri repetate;
- ➜ distrugerea sau pierderea documentelor;
- ➜ sustragerea, sub orice formă, de bunuri şi valori aparţinând organizaţiei;
- ➜ refuzul îndeplinirii unor sarcini, atribuţii sau lucrări cuprinse în fişa de post;
- ➜ neparticiparea, fără motive temeinice, la instructaje sau cursuri de pregătire profesională organizate intern şi extern;
- ➜ nerespectarea regulamentului de circulaţie în timpul conducerii autovehiculelor organizaţiei;

- avantajarea prin acte conştiente a concurenţilor pe piaţă;
- atacarea, defăimarea, calomnierea directă sau indirectă a organizaţiei, a administraţiei, a oricărui salariat sau colaborator extern;
- constituirea în cadrul organizaţiei de asociaţii cu caracter politic sau contrare obiectului de activitate;
- inserarea sau publicarea în ziare, reviste, broşuri etc. a unor comunicări în legătură cu activitatea organizaţiei dvs., fără acordul administraţiei;
- încălcarea prevederilor statutului firmei şi ale contractului individual de muncă.

Propunerea de sancţionare

Şeful direct care constată săvârşirea unei abateri disciplinare semnalează departamentului de resurse umane fapta săvârşită şi face o **propunere de penalizare a abaterii** constatate, prin completarea formularului specific (vezi model la pag. C 19/020).

Cercetarea disciplinară

Atenţie! Noul Cod al muncii vă impune să întocmiţi o **cercetare disciplinară** prealabilă luării unor măsuri de sancţionare a personalului.

Din păcate, aceasta presupune mărirea birocraţiei de personal:

- convocarea în scris a salariatului pentru realizarea cercetării, cu precizarea obiectului, datei, orei şi locului întrevederii;
- organizarea cercetării;
- analizarea faptelor prezentate.

În urma cercetării efectuate trebuie să emiteţi o **decizie** în care să prezentaţi sancţiunea disciplinară stabilită.

Recrutarea

Informaţii despre firmă şi post

În noul Cod al muncii există şi prevederi ce influenţează activităţile dvs. de recrutare, deoarece trebuie să informaţi viitorul salariat asupra tuturor condiţiilor de muncă privitoare la postul respectiv.

Aceasta presupune furnizarea unor informaţii despre organizaţia dvs. şi despre post, care pot fi însă protejate printr-un ***contract de confidenţialitate.*** Datele furnizate viitorului angajat vor fi cele înscrise în contractul individual de muncă.

Nu puteţi însă verifica **referinţele** posibililor viitori angajaţi decât cu înştiinţarea acestora şi, chiar şi aşa, puteţi să cereţi informaţii doar despre funcţiile îndeplinite la locurile de muncă anterioare şi despre durata angajării.

Pentru verificarea aptitudinilor profesionale ale viitorului angajat este bine să stabiliţi o **perioadă de probă.**

De asemenea, puteţi stabili o perioadă de probă ori de câte ori angajatul trece pe un alt post.

●

Acestea au fost principalele noutăţi introduse de noul Cod al muncii, din punctul de vedere al departamentului de resurse umane.

În unele situaţii, prevederile Codului au rămas neclare; aşadar este posibil să apară unele modificări sau norme de aplicare.

Formular pentru recrutare

Firmă/punct de lucru:		
Departament/Sector:		
POST VACANT:		
Nr. poziţii:		
Situaţia postului: (bifaţi situaţia corespunzătoare)		Post nou-înfiinţat
		Post vacant în urma plecării titularului
		Altă situaţie (specificaţi):
Data de la care este necesară angajarea:		
Salariul net propus:		

MENŢIUNI *(opţional)

(*Specificaţi aptitudinile profesionale ale viitorului angajat)

Data întocmirii formularului	**Avizat:**	**Sef departament/sector**
		Director Resurse Umane

RENTROP & STRATON

Cerere de concediu

Subsemnatul/a ______________________________,
angajat/ă la societatea ______________________________,
pe postul de ____________, loc de muncă ______________________,
(treceți punctul de lucru)

vă rog să-mi aprobați ____________ zile de concediu*, în perioada
______________________ - ______________________,
de la data de (zi/lună/an) până la data de (zi/lună/an)

reprezentând** :

1. Concediu de odihnă	☐ (se bifează pentru concediu de odihnă)
2. Concediu pentru evenimente speciale (la întoarcerea din concediu se vor anexa actele doveditoare) Motivul ______________________ *(se va specifica: naștere copil, căsătorie, deces)*	*Căsătoria salariatului: 5 zile* *Căsătoria unui copil: 2 zile* *Nașterea unui copil: 2 zile* *Decesul soțului, copilului, părinților, socrilor: 3 zile* *Decesul bunicilor, fraților, surorilor: 1 zi*
3. Concediu fără plată Motivul ______________________________ *(se va specifica: rezolvarea unor probleme personale etc.)*	

4. Concediu de formare profesională

☐ *cu plată*

☐ *fără plată*

Motivul ______________________________

(se va specifica: susținere examene etc.)

Persoana care îmi va ține locul în această perioadă este: ______________________________

(numele și postul)

Data ____________________

Semnătura angajatului ______________________________

Semnătura șef departament	Semnătura DRU	Semnătura Director general

---

* *se vor calcula zilele lucrătoare*

** *se va completa una dintre casetele care urmează*

RS RENTROP & STRATON

Referat abatere disciplinară

ANGAJAT:	**Postul:**
Departament/sector:	**Firma:**
Şef departament/sector:	**Data întocmirii referatului:**

MOTIVUL ÎNTOCMIRII REFERATULUI
(abaterea disciplinară săvârşită)

PROPUNERE PENTRU DEPARTAMENTUL RESURSE UMANE:
(bifaţi situaţia corespunzătoare)

☐	**Avertisment scris**	
☐	**Suspendare contract individual de muncă** (perioada maximă: 10 zile lucrătoare)	Perioada propusă:
☐	**Schimbare de post şi salariu**	Completare formular specific!
☐	**Penalizare salarială** (perioada 1-3 luni; nivel 5-10%)	Durata: Suma (procent):
☐	**Desfacere disciplinară a contractului individual de muncă**	Data încetării activităţii:

Avizat:	Şef departament/sector:
	Director Resurse Umane:
	Director general:

Notă: Este foarte important să completaţi toate rubricile. Vă rugăm transmiteţi acest formular Departamentului resurse umane.

Comunicarea

C 25

Ce este comunicarea C 25/002

Ce mijloace de comunicare puteţi folosi în organizaţie C 25/004

Cum să scrieţi materiale clare C 25/009

Ce bariere stau în calea unei comunicări eficace C 25/010

Comunicarea nonverbală C 25/013

Semnificaţiile ascunse ale folosirii spaţiului de lucru C 25/016

Ghidul managerului pentru comunicarea eficientă C 25/018

RENTROP & STRATON

Ce este comunicarea

Puţini manageri realizează importanţa unei comunicări eficace, dar şi mai puţini stăpânesc arta conducerii ei. Faptul că ne-am născut cu capacitatea de a vedea, a vorbi şi a auzi nu implică de la sine şi deţinerea capacităţii de a comunica cu folos.

Comunicarea, „armă managerială"

Un manager trebuie să fie capabil să comunice clar şi cu autoritate deciziile sale. Credibilitatea lui depinde de cât de bine reuşeşte să comunice cu ceilalţi. Un raport prost prezentat ori incoerenţa şi bâlbele pot afecta imaginea competenţei sale.

Aşadar, ţineţi seama de faptul că lipsa capacităţii de comunicare face ca multe dintre discuţiile pe care le aveţi cu subordonaţii să se transforme în cel mai bun mijloc pentru a nu vă înţelege unii cu alţii!

?

Comunicarea reprezintă un schimb de informaţii, opinii şi sentimente. În ceea ce îl priveşte pe manager, comunicarea cu ceilalţi este indispensabilă pentru a putea coordona, motiva şi informa personalul pe care-l conduce.

Comunicarea vă ajută să înţelegeţi mai bine ce se întâmplă în propria dvs. organizaţie astfel:

Avantajele comunicării

✓ facilitează implicarea în luarea deciziilor;

✓ influenţează opiniile şi atitudinile angajaţilor şi creează relaţii de muncă mai bune;

✓ informează în legătură cu oportunităţile de promovare (dezvoltare);

✓ face cunoscut angajaţilor nivelul performanţelor lor;

- ✓ clarifică relația dintre conducere, angajați și sindicate;
- ✓ încurajează colaborarea între departamente.

Cum comunicăm

Comunicarea implică generarea, transmiterea, recepția și interpretarea informațiilor.

Emițătorul

Orice angajat sau membru al conducerii firmei se află adesea în situația de a transmite informații. Din perspectiva comunicării eficiente, acesta trebuie să decidă ce mesaj anume vrea să transmită și cum va face acest lucru astfel încât să se facă înțeles de cel căruia i se adresează. Mesajul este codificat cu ajutorul cuvintelor (sau al gesturilor), iar cel care îl receptează urmează să îl decodifice.

Transmiterea informațiilor

Mijlocul de comunicare

Emițătorul poate folosi ca mijloc de transmitere a mesajului său conversația, textul scris, diagrama, tabelul, gesturile sau orice alt mijloc care poate ușura înțelegerea fără echivoc a mesajului.

Receptorul

Al treilea element al procesului de comunicare este receptorul, persoana care primește mesajul transmis și care trebuie să-l interpreteze, iar apoi să acționeze în consecință.

Recepția informațiilor

Feedback

Receptorul poate indica dacă a înţeles mesajul sau, în caz contrar, poate cere lămuriri suplimentare. Informaţiile care facilitează clarificarea mesajului constituie un **feedback.** Feedback-ul este absolut necesar deoarece, într-o organizaţie, informaţia se deteriorează prin transmiterea ei de sus în jos.

Mediul

Locul comunicării

Mediul (locul) în care se comunică joacă un rol deosebit de important. De exemplu, dacă un angajat este chemat pentru o discuţie chiar în biroul şefului, angajatul se va gândi că este vorba despre o problemă importantă, poate chiar gravă.

Ce mijloace de comunicare puteţi folosi în organizaţie

Comunicarea verbală

Este rapidă şi oferă posibilitatea unui feedback imediat. Poate fi directă (faţă în faţă) sau prin conversaţie telefonică. **Comunicarea verbală directă** este cea mai eficientă cale de comunicare.

Comunicarea telefonică

Conversaţia telefonică are dezavantajul că nu permite observarea vizuală a celeilalte persoane. Din această cauză, sunteţi privat de orice feedback nonverbal (limbajul trupului) din partea celui cu care conversaţi. Ca atare, claritatea mesajului depinde aproape exclusiv de ceea ce se spune (sau nu se spune) în discuţia telefonică.

Comunicarea scrisă

Poate lua multiple forme: memorandumuri, scrisori, anunţuri, rapoarte oficiale, decizii scrise etc. Ori de câte ori aveţi un mesaj de transmis angajaţilor dvs., referitor la diverse decizii ce privesc activitatea din organizaţie, folosiţi aşa-numitele memorandumuri (memo-uri) – scurte mesaje de aproximativ 250 de cuvinte, prin care personalul este informat rapid, eficient şi uniform.

Memo-urile

Comunicarea cu întregul personal

În fiecare organizaţie este nevoie ca informaţii generale (anunţuri) să fie prezentate angajaţilor, iar diverse informări să circule între membrii personalului. Un mod eficient de a face aceste lucruri (în loc să vă întâlniţi cu fiecare angajat în parte sau în loc ca angajaţii să discute direct) este transmiterea unor mesaje scrise (memo-uri).

Folosiţi memo-urile pentru a răspândi informaţii necontroversate. Nu uitaţi însă că ele sunt mai degrabă un drum cu sens unic. Nu veţi primi o replică în timp util şi nu veţi putea angaja un dialog imediat. Cu toate acestea, în organizaţiile mari, aceste mijloace de comunicare sunt extrem de necesare.

Pentru firmele mici, în care comunicarea este mult mai simplu de realizat, utilizarea memo-urilor nu mai este la fel de eficientă.

Formular

Sigla firmei Numele firmei

MEMO

De la: ....

Data: ....

Către: ....

Subiect: ....

....

....

....

....

....

Semnătura ....

Model

De la: Victor Georgescu, Director General
Data: 26 noiembrie 2007
Către: Toți angajații
Subiect: Zilele libere din perioada Sărbătorilor

Dragi colegi,

Cu toții așteptăm Sărbătorile și sunt convins că fiecare își dorește să petreacă, în acest moment al anului, cât mai mult timp împreună cu familia și persoanele dragi.

Având în vedere acestea, conducerea firmei vă anunță:

☞ Zilele de 25, 26 decembrie și 1, 2 ianuarie sunt sărbători legale.
☞ Zilele de 24, 27, 28 și 31 decembrie vor fi considerate, de asemenea, zile libere.
☞ În urma sondajului de opinie la care ați participat, s-a hotărât ca aceste zile să fie recuperate în weekendurile din luna ianuarie, astfel încât să nu fie afectat concediul anual de odihnă.
☞ Angajații a căror prezență este necesară pentru a asigura permanența în cadrul firmei vor fi anunțați prin Departamentul Resurse Umane.

Vor fi scutiți de asigurarea permanenței:

- angajații care au lucrat anul trecut în perioada Sărbătorilor, în limita personalului disponibil;
- angajații cu copii sub doi ani;
- angajații care au în îngrijire persoane foarte grav bolnave.

☞ Angajații care vor asigura permanența vor primi ulterior ore libere corespunzătoare, în funcție de nevoile personale.

În cazul în care apar modificări sau urgențe legate de asigurarea permanenței pe durata acestei perioade, vă rugăm să vă adresați Departamentului Resurse Umane cu cel puțin 24 de ore înainte, pentru a se putea opera modificarea.

Cu prietenie,
Victor Georgescu,
Director General

10 reguli pentru un memo bine scris

1. Revedeți scopul memo-ului. Ce mesaj doriți să transmiteți?
2. Aveți în vedere persoanele cărora vă adresați. Cine va primi memo-ul?
3. Precizați în partea de sus a paginii cui i se adresează memo-ul, cine îl trimite și care este scopul mesajului respectiv.
4. Organizați ideile într-o înlănțuire logică. Ușurați cititorului trecerea de la o idee la alta.
5. Fiți concis. Memo-urile scurte sunt mai citite și mai bine înțelese decât cele lungi.
6. Eliminați cuvintele ce nu sunt necesare și oferiți mai multe amănunte acolo unde credeți că vor exista nelămuriri.
7. Evitați transmiterea unor vești proaste prin intermediul memo-urilor.
8. Aveți grijă ca limbajul folosit să nu aibă un grad ridicat de complexitate.
9. Folosiți un ton adecvat mesajului transmis.
10. Încercați ca așezarea în pagină să fie cât mai „aerisită" și mai atractivă.

Comunicarea prin Intranet

Este cea mai modernă modalitate de comunicare în interiorul unei organizații.

Intranet-ul este o rețea internă de calculatoare, bazată pe tehnologia Internet-ului, care este folosită de organizații.

Intranet-ul nu este public, fiind accesibil doar angajaților sau membrilor autorizați de organizație.

Cum să scrieți materiale clare

– Plan de acțiune –

Indicele „de ceață" măsoară gradul de dificultate al unui memo, raport sau orice document scris.

Verificați cât de clare sunt mesajele pe care le adresați personalului dvs.:

☞ Numărați cuvintele din text.

☞ Numărați propozițiile/frazele din text.

☞ Împărțiți numărul de cuvinte din text la numărul de propoziții și determinați astfel numărul mediu de cuvinte din fiecare propoziție.

☞ Determinați numărul de cuvinte dificile din text (este considerat cuvânt dificil oricare cuvânt ce are cel puțin patru silabe sau este inaccesibil unui nivel mediu de înțelegere).

☞ Împărțiți numărul de cuvinte dificile la numărul total de cuvinte și înmulțiți cu 100.

☞ Adunați numărul mediu de cuvinte din fiecare propoziție (obținut la punctul 3) cu numărul obținut la punctul 5.

☞ Înmulțiți numărul obținut la punctul 6 cu 0,4 și veți obține **indicele „de ceață"**, adică gradul de dificultate în înțelegerea textului.

Un memo obișnuit (cuprinzând un anunț către personal) ar trebui să aibă un indice „de ceață" mai mic decât 10.

RENTROP & STRATON

☞ Reduceți „ceața" din jurul textului dvs.:

- rescrieți textul pentru a câștiga economie și claritate în exprimare,
- eliminați cuvintele care nu sunt necesare (mai ales cele dificile),
- folosiți mai multe propoziții scurte,
- dacă e posibil, numerotați unele informații.

Ce bariere stau în calea unei comunicări eficiente

Conduceți eficient dacă mesajele circulă rapid, fără distorsiuni sau pierderi și ajung acolo unde se dorește, iar receptarea lor se face fără „bruiaje". E greu de presupus că cine nu poate comunica cu propriul personal va putea comunica cu clienții și partenerii săi de afaceri!

Pentru a asigura o comunicare cât mai eficientă, evitați următoarele probleme:

Problemă:

Pierderea sau modificarea mesajului „pe drum"

În organizațiile mari, mesajele trec prin mai multe eșaloane, pe parcursul acestui drum putând să apară modificări ale semnificației lor inițiale, deoarece fiecare angajat interpretează și, la rândul lui, transmite mesajul mai departe. Deseori, multe informații se pierd „pe drum" sau sunt comunicate cu întârziere destinatarilor.

Soluție:

Comunicați în scris mesajele ce trebuie transmise unui număr mare de persoane.

Problemă:

Comunicarea în exces

Angajații pot fi bombardați cu atât de multe mesaje, încât o parte dintre acestea vor fi ignorate.

Oboseala sau plictiseala pot de asemenea afecta calitatea receptării informaţiei.

Soluţie:

Legea comunicării

Ţineţi cont de legea comunicării: lărgirea comunicării între diferite niveluri ale unei ierarhii duce la creşterea neînţelegerii.

Problemă:

Formularea necorespunzătoare a mesajului

Un mesaj concis poate totuşi să-şi rateze ţinta când este scris într-un limbaj mult prea academic, pretenţios, cu termeni de specialitate, iar el este adresat unei audienţe pentru care astfel de cuvinte sunt de neînţeles.

Soluţie:

Folosiţi cuvinte simple şi scurte (care micşorează indicele „de ceaţă") şi evitaţi jargonul tehnic. Reluaţi acelaşi mesaj într-o formulare diferită, mai ales în cazul unor mesaje complexe, pentru că astfel evidenţiaţi principalele aspecte comunicate.

Problemă:

Incapacitatea de a asculta

Adesea vedem şi auzim doar ceea ce dorim să vedem şi să auzim. Pentru asigurarea unei bune comunicări este necesar feedback-ul, confirmarea că mesajele au fost recepţionate şi înţelese corect.

Comunicare fără feedback

Unii dintre angajaţi nu înţeleg în totalitate ceea ce li se comunică şi, cu toate acestea, nu au tăria de a recunoaşte acest lucru. Sugerează şi pretind că au înţeles şi împiedică astfel oferirea de explicaţii suplimentare. Angajaţii care în timpul unei prezentări doar zâmbesc şi înclină afirmativ capul oferă un feedback ineficient. Este foarte probabil că ei nici măcar nu ascultă, semnele lor putând fi interpretate mai degrabă: „Lăsați-ne în pace, suntem de acord cu ce spuneți".

Soluție:

Ascultați comentariile angajaților dvs., pentru a determina cât de bine aceștia înțeleg, aprobă și acceptă dispozițiile venite de la nivelurile ierarhice superioare. Fiți atent și la comunicarea nonverbală (gesturi, zâmbete etc.).

Problemă:

Emoțiile

Supărarea, frustrarea, neliniștea și stresul afectează capacitatea de comunicare individuală, blocând înțelegerea deplină a mesajului.

Soluție:

Emoțiile nu sunt ușor de controlat, dar încercați să gândiți pozitiv, să ascultați mesajul, nu emoțiile, și să nu considerați orice neînțelegere cu cineva drept atac la persoană. Din păcate, în astfel de momente, o persoană crede că aude tot ceea ce așteaptă să audă mai rău.

Problemă:

Diferențele de percepție

Percepția reprezintă modul în care o persoană vede realitatea. Din moment ce două persoane nu beneficiază de aceeași experiență, percepția lor asupra lucrurilor va fi diferită.

Soluție:

Atunci când trimiteți **mesaje scrise** angajaților dvs., lectura rapidă a acestora face ca unele amănunte prezente în text să le scape. De aceea, e util să suplimentați comunicarea scrisă cu un feedback verbal lămuritor. Nu-i întrebați pe angajați dacă au înțeles textul (vor răspunde invariabil afirmativ), ci întrebați-i ce au înțeles din acel text.

Comunicare și feedback

Discutarea unei reguli sau decizii scrise va ajuta la perceperea și înțelegerea corectă a acestora.

Ori de câte ori transmiteți un **mesaj verbal** angajaților, trebuie să aveți în vedere felul în care poate fi interpretat de către aceștia. Orice decizie ambiguă va fi în general percepută de către angajați în varianta cea mai nefavorabilă lor, chiar dacă decizia nu-i afectează negativ în mod direct. Încurajați-i pe angajați să-și exprime părerea în legătură cu ceea ce le comunicați. Acest lucru vă va ajuta să înțelegeți modul în care este interpretat mesajul dvs.

Problemă:

Presupunerile

Deseori, o persoană care receptează un mesaj poate introduce în înțelegerea acestuia unele presupuneri, mai ales dacă mesajul e ambiguu. Neavând informație suficientă, receptorul încearcă astfel să înțeleagă mesajul.

Exemplu

De exemplu, un anunț care precizează doar că urmează să se acorde măriri de salarii angajaților cu cele mai bune performanțe în muncă nu clarifică toate aspectele acestei decizii, ceea ce conduce la nașterea a tot felul de presupuneri legate de: data la care vor începe creșterile salariale, ce înseamnă cei mai buni performeri, cum va fi măsurată performanța etc.

Soluție:

Formulați-vă mesajele cât mai clar cu putință și dați toate informațiile necesare înțelegerii corecte a mesajelor.

Comunicarea nonverbală

Pe lângă cunoașterea modalităților de a evita barierele de comunicare, un manager eficient trebuie să știe să înțeleagă limbajul nonverbal al angajaților săi.

Gestul – o semnătură personală

Pentru a fi convingător în ceea ce spuneţi, limbajul trupului trebuie să concorde cu mesajul transmis. Iată câteva sfaturi care vă vor ajuta să intensificaţi forţa mesajelor dvs.

Cum să păreţi...

... grăbit: Evitaţi contactul vizual, priviţi alături. Staţi cât mai departe posibil de cealaltă persoană. Dacă staţi pe scaun, puneţi picior peste picior. Staţi cu corpul îndreptat către uşă (cu mâna pe clanţă) dacă discuţia are loc în picioare. Procedând astfel, atunci când nu doriţi să fiţi antrenat într-o discuţie răpitoare de timp, sunt toate şansele ca orice încercare de comunicare să eşueze.

... agresiv: Holbaţi-vă la interlocutor, de preferat peste ochelarii de pe nas. Dacă nu purtaţi ochelari, încruntaţi-vă şi priviţi cu neîncredere. Arătaţi cu degetul spre cealaltă persoană, bateţi în masă. Rămâneţi în picioare, chiar dacă partenerul de discuţie s-a aşezat, şi plimbaţi-vă în jurul lui în aşa fel încât să vă aibă tot timpul în câmpul său vizual. Dacă vă aşezaţi, puneţi mâinile după cap, lăsându-vă pe spate pe scaun. Veţi reuşi astfel să „înspăimântaţi" interlocutorul, chiar dacă dvs. sunteţi, de fapt, o persoană blajină.

... prietenos (cooperant): Priviţi-l pe celălalt atent, dar fără insistenţă. Zâmbiţi când îl ascultaţi, daţi uşor din cap, afirmativ. Nu ţineţi mâinile încrucişate. Dacă staţi jos, adoptaţi o poziţie uşor aplecată către interlocutor pentru a vă arăta interesul. Dacă discuţia are loc în picioare, staţi aproape de interlocutor (dar nu exageraţi). Sunt toate şansele să purtaţi o convorbire relaxată şi fructuoasă chiar dacă vă adresaţi unei persoane timide, circumspecte sau susceptibile.

... **atent:** Când ascultați, mișcați-vă încet capul și faceți zgomote ușoare de aprobare, fără să întrerupeți însă. Scoateți-vă ochelarii. Aplecați-vă în față atunci când vorbiți și în spate atunci când ascultați, ținând picioarele nemișcate. Veți demonstra răbdare, calm și interes față de discuție.

Listă de control pentru a sugera o atitudine pozitivă

- ☐ Nu stați cu brațele și picioarele încrucișate.
- ☐ Priviți-l pe celălalt aproximativ 60% din timpul discuției.
- ☐ Când ascultați, exprimați-vă aprobator.
- ☐ Zâmbiți.
- ☐ Stați alături de interlocutor, la un unghi de 90 de grade.
- ☐ Rostiți numele celuilalt încă de la începutul discuției și însoțiți rostirea numelui de un zâmbet.
- ☐ Puneți întrebări deschise.
- ☐ Reluați pe scurt ceea ce credeți că celălalt a vrut să spună.
- ☐ Exprimați-vă punctul de vedere ca o continuare a celor rostite mai înainte de interlocutor.

Listă de control pentru a sugera o atitudine negativă

- ☐ Aplecați-vă ușor spre spate, cu mâinile strânse, cu brațele încrucișate și picior peste picior.

- ☐ Priviți-l pe celălalt mai puțin de 50% din timpul discuției.
- ☐ Ascultați în tăcere, fără gesturi de aprobare, sau întrerupeți-l pe celălalt.
- ☐ Adoptați o expresie a feței neutră.
- ☐ Stați față în față cu interlocutorul, la o distanță considerabilă față de acesta.
- ☐ Nu rostiți numele celuilalt.
- ☐ Nu puneți întrebări sau puneți întrebări închise.
- ☐ Nu rezumați cuvintele celuilalt și nu verificați înțelegerea spuselor sale.
- ☐ Arătați că nu sunteți de acord cu punctul de vedere al celuilalt.
- ☐ Criticați-l pe interlocutor.

Semnificațiile ascunse ale folosirii spațiului de lucru

Spațiu fix

Prezența unui **spațiu delimitat fix** (cameră, pereți despărțitori, ferestre) oferă persoanei care ocupă acest spațiu un statut privilegiat. În mod normal, cu cât sunt mai multe uși de deschis pentru a ajunge la un angajat al firmei (deci cu cât este mai protejat fizic), cu atât mai mare este nivelul său ierarhic.

Spațiul semifix constă în acele obiecte dintr-o cameră care pot fi mișcate: birou, masă, scaune etc. Ele pot fi aranjate în așa fel încât pot comunica un anumit mesaj. Amplasarea unui scaun chiar în faţa biroului (acolo urmând să stea interlocutorul dvs.) va comunica, de pe poziţii de autoritate, următorul mesaj: „Eu sunt şeful aici, sunt în spatele biroului, tu trebuie să asculţi ce ţi se spune". Aranjarea scaunului pe o latură a biroului reduce o parte din caracterul oficial al discuţiei, transmiţând mesajul „Să vorbim deschis". Dacă pentru discuţie aţi pregătit două scaune apropiate, mesajul ar fi: „Să discutăm ca între prieteni".

Spaţiu semifix

În funcţie de cât de formală doriţi să fie discuţia, puteţi opta pentru unul sau altul dintre aceste aranjamente.

Spaţiu informal

Spaţiul informal este distanţa fizică pe care oamenii o menţin între ei. Există patru astfel de distanţe sau zone. În funcţie de cât de mult permiteţi angajaţilor să treacă de la distanţa publică la cea personală, puteţi încuraja relaţiile informale, apropierea între angajaţi, încrederea reciprocă.

Denumire	Distanţa fizică (în cm)	Mesaj
Distanţa publică	peste 3,60 m	Cea mai mare distanţă la care oamenii pot comunica eficient faţă în faţă. Este distanţa ideală când vorbiţi unui grup de persoane.
Distanţa socială	1,22 m - 3,60 m	Cele mai multe negocieri au loc la această distanţă între părţi. Este şi distanţa păstrată faţă de necunoscuţi.
Distanţa personală	46 cm - 1,22 m	Este de obicei rezervată unor prieteni buni.
Distanţa intimă	15 cm - 46 cm	Accesul în această zonă e permis doar celor mai apropiaţi prieteni.

Ghidul managerului pentru comunicarea eficientă

– Plan de acţiune –

☞ **Aveţi în vedere următoarele aspecte:**

- De ce este necesară comunicarea?
- Ce aveţi de comunicat?
- Cu cine comunicaţi?
- Unde are loc comunicarea?
- Când trebuie să aibă loc?
- Cum (prin ce mijloace) poate fi transmis mesajul?

☞ **Verificaţi dacă există în organizaţie un mecanism eficient prin care se răspunde în timp util întrebărilor venite de la angajaţi.**

☞ **Ascultaţi cu interes părerile angajaţilor.**

De multe ori, înainte ca angajatul să înceapă să vorbească, managerii care nu ştiu să asculte au decis deja că subiectul e neinteresant. În felul acesta găsesc o scuză pentru a-şi îndrepta gândurile spre alte activităţi.

De vreme ce aţi acceptat o întâlnire cu un subaltern, încercaţi să obţineţi cât mai mult din acea întrevedere. Ascultaţi aşadar mesajul angajatului. Nu uitaţi! O calitate importantă a oricărui manager este să priceapă limbajul angajaţilor săi şi să-l folosească în discuţiile cu ei.

☞ **Concentraţi-vă asupra a ceea ce spune angajatul.**

Un manager care nu ştie să asculte îşi îndreaptă toată atenţia asupra unor detalii minore ale angajatului (îmbrăcămintea, ticurile verbale, dificultatea de a-şi găsi cuvintele etc.). Un manager care ştie să asculte va încerca să se concentreze asupra a ceea ce se spune şi nu asupra felului în care se spune.

☞ **Rămâneţi calm.**

Lăsaţi angajatul să-şi exprime până la capăt punctul de vedere. Nu îl întrerupeţi pentru a grăbi concluzia discuţiei. Oferiţi-i măcar satisfacţia de a termina ceea ce dorea să comunice. Abia apoi vă puteţi dezvolta propriile dvs. idei. Nu trebuie însă să o faceţi de pe poziţii de forţă (cu ton ameninţător). Dacă strigaţi, acest lucru va trăda faptul că vorbele dvs. nu sunt de ajuns şi, de aceea, căutaţi pur şi simplu să acoperiţi glasul (argumentele) celorlalţi. Un ton al vocii calm, dar ferm, este mai util, în orice împrejurare.

☞ **„Prindeţi" ideea principală.**

Nu vă grăbiţi să luaţi notiţe în timp ce ascultaţi un angajat; multe din spusele sale nu au o legătură directă cu ceea ce doreşte el să comunice. De multe ori, scopul adevărat al discuţiei se relevă abia la final.

☞ **„Ascultaţi" limbajul trupului.**

Un manager care ştie să asculte va observa cu atenţie semnalele nonverbale transmise de cel care-i vorbeşte (tonul vocii, gesturile, expresia feţei), toate putându-i oferi o înţelegere mai bună a mesajului care este comunicat.

☞ **Evitaţi distragerile.**

E preferabil ca o discuţie cu un angajat să nu fie întreruptă de vizite, telefoane sau de alte evenimente care să vă distragă atenţia. Alegeţi ca loc al discuţiei un spaţiu liniştit, în care întreruperile să fie minime.

☞ **Antrenaţi-vă „auzul" cu subiecte dificile.**

Atunci când se poartă conversaţii pe teme foarte tehnice, mulţi manageri nu ascultă ceea ce se discută pentru că au dificultăţi în a înţelege respectivul mesaj. Dimpotrivă, un ascultător bun încearcă să găsească subiecte dificile pe care să le audieze, pentru a-şi exersa capacitatea de ascultare activă.

☞ **Nu vă lăsaţi gândurile să zboare.**

Oamenilor nu le este tocmai uşor să asculte. Ceea ce este de înţeles, având în vedere că, în mod normal, un om vorbeşte cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, în timp ce gândeşte cu aproximativ 400 până la 500 de cuvinte pe minut. Există tendinţa de a folosi această diferenţă pentru a ne gândi şi la alte lucruri decât la ceea ce ascultăm în acel moment. Adesea gândurile se îndepărtează însă cu totul de subiectul dezbătut. Un ascultător bun ştie să rămână atent la ceea ce se discută, încercând să rezume mental şi să tragă concluziile acelei discuţii.

Cum să vă adresaţi subordonaţilor pentru ca ei să ofere tot ce au mai bun din punct de vedere profesional

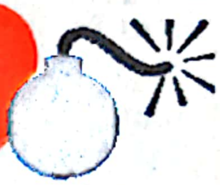
În relaţiile cu angajaţii, managerii obişnuiesc să adopte una din următoarele atitudini:

- „Subordonaţii mei sunt slab calificaţi şi trebuie conduşi spunându-le pas-cu-pas ce să facă." – atitudinea corespunzătoare **stilului autoritar de conducere;**

- „Subordonaţii mei sunt înalt calificaţi şi trebuie să-i las să lucreze fără a le controla timpul." – atitudinea corespunzătoare **stilului democratic de conducere.**

Dacă sunt corect aplicate, fiecare din aceste stiluri de conducere poate fi la fel de eficient: în general, angajații slab calificați se așteaptă să fie conduși autoritar, nefiindu-le de nici un folos să fie conduși democratic, și – invers – cei înalt calificați se așteaptă să fie conduși democratic și ar fi o greșeală ca un manager să-i conducă autoritar.

Așadar, atenție! Evitați capcana proclamării democrației ca singura opțiune viabilă în activitatea de conducere. Riscați să deveniți total neperformant!



Pentru a fi sigur că aplicați stilul de conducere potrivit, căutați să cunoașteți cât mai bine subordonații, astfel încât, prin atitudinea dvs., să valorificați la maximum potențialul resurselor propriei organizații.

Creativitatea și randamentul sporit al subalternilor dvs. trebuie răsplătite printr-un stil democratic de conducere: adresați-vă acestora apelând la rațiune, inteligență și experiență, fiind însă conștient că este total ineficient să le cereți să se încadreze în norme prescrise de dvs. sau să lucreze sub o disciplină strictă.

Dorințele angajaților creativi

Pentru ca activitatea din firma dvs. să beneficieze din plin de aptitudinile **angajaților înalt creativi**, este bine să știți ce anume își doresc aceștia:

- un climat de lucru destins;
- accesul la informații profesionale de ultimă oră;
- accesul la tehnologie de vârf;
- un program de lucru flexibil;
- un control al muncii discret și neobstructiv;
- recompensarea ideilor valoroase.

În general, subordonații apreciază un manager care, în timpul comunicării organizaționale, își schimbă, în funcție de context, paleta stilului de a aborda problemele:

- **ştie să fie „părinte"**, fiind dispus să-şi asculte subordonatul atunci când acesta are probleme personale şi apelează la sfatul sau chiar la ajutorul şefului său;
- **ştie să fie „adult"**, în cazul în care subordonatul îi prezintă raţional şi inteligent soluţiile unei probleme, iar el „nu face pe şeful", ci îi răspunde tot ca o persoană raţională şi inteligentă, situându-se pe acelaşi nivel cu subordonatul;
- **ştie să fie „copil"**, în cazurile în care participă emoţional la bucuriile sau la deznădejdile subordonatului său.

Tipuri de comportament în timpul comunicării

Dacă managerul adoptă, la momentul oportun, aceste tipuri de comportament în timpul comunicării cu angajaţii, performanţele profesionale ale acestora nu se vor lăsa aşteptate.

Comunicarea managerială

C 26

Ce presupune o comunicare managerială eficientă C 26/003
Cum să folosiţi feedback-ul pentru a eficientiza comunicarea în firmă C 26/006
Sfaturi utile pentru un feedback de sus în jos C 26/012
Sfaturi utile pentru un feedback de jos în sus C 26/013
Cum să introduceţi feedback-ul în comunicarea internă a organizaţiei C 26/014
Cum să promovaţi comunicarea asertivă şi cum să limitaţi agresivitatea C 26/015
Cum să folosiţi cu succes comunicarea asertivă atunci când solicitaţi ceva C 26/017
Cum să folosiţi cu succes refuzul de tip asertiv C 26/018
Cum să rezolvaţi situaţia în care sunteţi nevoit să criticaţi sau să primiţi critici C 26/018
Cum să evitaţi implicarea într-un conflict şi cum să soluţionaţi o situaţie încordată C 26/021

R&S RENTROP & STRATON

De ce este importantă comunicarea managerială

În perioada în care trăim, comunicarea – schimbul de informaţii – reprezintă principala dimensiune a existenţei fiecăruia dintre noi.

Orice afacere de succes se bazează pe o comunicare eficientă, **managerul** nemaifiind doar un simplu organizator al maşinilor, un simplu administrator al resurselor materiale, **ci şi un administrator al resurselor umane.**

Orice manager trebuie să fie pregătit să răspundă unei întregi serii de **provocări la nivelul firmei:**

- blocajele de comunicare;
- situaţiile de criză şi gestionarea lor;
- distorsionarea mesajelor;
- strategiile fluxurilor informaţionale;
- manipularea reprezentărilor.

?

Comunicarea managerială reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul îşi poate exercita atribuţiile specifice: previziune, antrenare, organizare, coordonare, control, evaluare.

Oricare ar fi tipul de afacere pe care intenţionaţi să o dezvoltaţi şi orice obiective v-aţi propus, pentru a avea succes trebuie să reuşiţi în primul rând în **relaţia cu personalul propriu.**

?

Scopul comunicării manageriale în orice organizaţie este acela de a realiza o informare corectă, eficientă şi eficace, atât pe verticală, cât şi pe orizontală, în vederea realizării în condiţii optime a solicitărilor interne şi externe, în concordanţă cu obiectivele stabilite ale organizaţiei.

Comunicarea, instrument de conducere

Comunicarea managerială apare astfel ca un **instrument de lucru fundamental** în managementul resurselor umane, în îndeplinirea funcţiilor şi în realizarea obiectivelor organizaţiei.

!!!

În toate marile universităţi din lume, cursurile de comunicare managerială au devenit obligatorii pentru educaţia oricărui manager.

Acest capitol vă dezvăluie câteva aspecte care vă vor ajuta să realizaţi o **comunicare managerială eficientă** în firma dvs.

Ce presupune o comunicare managerială eficientă

Suntem siguri că aţi sesizat faptul că, deşi folosiţi aceeaşi limbă ca şi interlocutorii dvs., de multe ori mesajul pe care l-aţi transmis a fost decodificat cu totul altfel decât aţi intenţionat sau a ajuns la alte persoane într-un mod distorsionat, uneori complet eronat.

Concluzia care se desprinde din această constatare este aceea că simplul fapt de a folosi un **limbaj comun** nu reprezintă o garanţie pentru realizarea unei comunicări reale, aşa cum îşi doreşte fiecare.

Carenţele în comunicare din interiorul firmei pot genera **conflicte!**

Printr-o **comunicare eficientă** puteţi realiza un climat de înţelegere în firmă, care să permită ajungerea la un acord în vederea prevenirii conflictelor inutile sau în vederea depăşirii conflictelor deja existente.

RENTROP & STRATON

Când comunicați, interacționați cu o altă persoană și trebuie să aveți în vedere faptul că fiecare transmite și recepționează o serie de mesaje pe registre diferite, în funcție de următoarele aspecte:

Aspecte de care depinde comunicarea

- nivelul de educație al interlocutorilor;
- mediul de proveniență al interlocutorilor;
- starea de spirit momentană a interlocutorilor (modul în care interlocutorii au resimțit un eveniment sau o situație);
- credințele, convingerile, prejudecățile legate de diverse probleme sau situații din viață;
- nivelul cultural și volumul de cunoștințe pe care le au interlocutorii;
- modalitatea de percepție a realității.

Atunci când aveți de transmis ceva angajaților, țineți seama de faptul că, în general, mesajul este decodificat astfel:

- 7% din ce spuneți (cuvinte);
- 38% din cum spuneți (tonul vocii, volum, accent);
- 55% din limbajul non-verbal (limbajul trupului).

În general, majoritatea oamenilor privesc procesul comunicării din perspectiva lor proprie, adică de pe poziția de **emițători de mesaje.**

În calitate de manager va trebui să țineți cont de faptul că, pentru a avea într-adevăr un proces de comunicare eficient, este absolut necesar să vă însușiți următoarele **principii:**

Reguli pentru comunicarea eficientă

☐ Comunicarea trebuie să fie întotdeauna în două sensuri.

☐ Este esențial să ascultați, nu numai să emiteți mesaje.

☐ Țineți întotdeauna seama de nevoile interlocutorului.

☐ Puneți-vă în locul celuilalt.
☐ Nu folosiți puterea poziției pe care vă aflați sau amenințările pentru a-i determina pe oameni să acționeze conform celor transmise.

Cum să depistați situațiile în care **nu s-a realizat un proces de comunicare reală** în firma dvs.?

Iată câteva indicii:

Indicii ale comunicării ineficiente

- ➜ între angajați există confuzii, neînțelegeri și se pierde timp; problemele nu sunt identificate clar, munca trebuie refăcută;
- ➜ oamenii nu fac ceea ce trebuie să facă;
- ➜ se pierd resurse;
- ➜ oamenii se simt frustrați;
- ➜ în firmă se stabilesc relații de neîncredere;
- ➜ lucrul în echipă nu funcționează.

Pentru un manager este foarte important să știe ce se întâmplă cu mesajele pe care le transmite în firmă: cât și cum au fost înțelese, care este reacția angajaților.

Este o mare deosebire între **a transmite ordine** sau **a-i informa** pe angajați și a realiza o **comunicare eficientă.**

Informare

Atunci când îi informați pe angajați, vă aflați în poziția de emițător și se realizează doar **transferul de conținut**, comunicarea realizându-se **într-un singur sens:** de la emițător la receptor. Rolul de interlocutor activ vă revine în exclusivitate.

Proces de comunicare

Pentru a realiza un ***proces de comunicare***, trebuie să se instaleze un **climat de interactivitate**, comunicarea să se realizeze **în mai multe direcții**, fiecare emițător devenind la rândul lui receptor și invers, în cadrul aceleiași secvențe de comunicare.

Evitați să rezumați comunicarea managerială la simpla informare a angajaților, fără a avea un **feedback adecvat** din partea acestora.

Nu luați deciziile exclusiv la nivel managerial, fără să-i consultați pe cei direct implicați în realizarea scopurilor firmei dvs.

Politică de resurse umane

Managementul modern pune accent pe promovarea **comunicării nestânjenite dintre manageri și subordonați.**

Acest gen de politică de resurse umane privește feedback-ul și comunicarea drept **un proces de inter-influențare.**

Feriți-vă să creați în firma dvs. doar un **proces aparent de comunicare,** care de fapt ascunde o activitate de **conducere dominatoare** sau chiar de **manipulare** a angajaților!

Cum să folosiți feedback-ul pentru a eficientiza comunicarea în firmă

Feedback-ul

Așa cum știți, procesul de comunicare presupune existența unui emițător și a unui receptor. În procesul de comunicare, noțiunea de *feedback* desemnează acele răspunsuri ale receptorului care formează și deformează mesajul ulterior al emițătorului.

Feedback-ul reprezintă reversul fluxului de comunicare: emițătorul devine receptor, iar receptorul devine un nou emițător.

Feedback-ul poate fi verbal sau se poate manifesta la nivel non-verbal (limbajul trupului).

Scopul feedback-ului este de a-i ajuta pe participanții la procesul de comunicare să observe dacă mesajele transmise au fost recepționate în modul în care s-a intenționat.

Feedback-ul este un instrument **descriptiv** și nu unul **evaluativ.** Rolul său este de a oferi informații, și **nu** de a-l schimba pe celălalt.

?

De obicei, emițătorul este cel care trebuie să ceară un feedback, dar în situația în care el nu face precizarea necesară, atunci celălalt va trebui să efectueze reacția inversă.

Un **feedback eficient** trebuie să includă:

- descrierea comportamentului aflat în discuție;
- impactul mesajului asupra interlocutorului (grupului, organizației);
- sentimentele celui care oferă feedback.

3 reguli de bază pentru un feedback eficient

Pentru a obține o eficiență maximă în utilizarea feedback-ului, trebuie să respectați **trei reguli de bază:**

1. Feedback-ul trebuie transmis imediat.
2. Feedback-ul trebuie să fie onest.
3. Feedback-ul trebuie să fie suportiv.

1. Feedback-ul trebuie transmis imediat.

Feedback imediat

Imediat înseamnă că feedback-ul trebuie oferit „aici și acum”, de îndată ce ați înțeles sau credeți că ați înțeles mesajul. Înainte însă, convingeți-vă că ați înțeles mesajul – prin parafrazare și întrebări de clarificare.

Feedback-ul amânat chiar și cu câteva ore are o valoare mai redusă, iar cel oferit peste câțiva ani își pierde complet orice utilitate.

RENTROP & STRATON

Exemplu

Tocmai vă aflați într-o întâlnire cu colegii, când, la un moment dat, unul dintre ei emite un mesaj ambiguu, care naște imediat comentarii între ceilalți colegi.

Puteți să oferiți un feedback de genul: „Am înțeles bine, ai spus cumva că...? Din câte știu eu, această situație se prezenta..., iar din cele ce-mi spui reiese puțin altfel. Sau poate nu am înțeles eu bine?”.

2. Feedback-ul trebuie să fie onest.

Feedback onest

Onest înseamnă că este bine să spuneți întotdeauna adevărul, dar acest lucru nu trebuie făcut în mod brutal, chiar dacă ceea ce ați auzit vă creează o stare de nemulțumire sau disconfort, vă înfurie sau vă frustrează puternic.

Exemplu

Nici măcar în situații în care vă simțiți extrem de nedreptățit, nu vă sfătuim să folosiți expresii de genul: „Cum îți permiți să...”, „Ești o/un... (urmat de o injurie sau de o ironie)”.

Toate aceste reacții vor declanșa un conflict, în proporție de 90%, și în nici un caz nu veți obține reacția scontată de la interlocutor.

Fraze de genul: „Mă simt jignit/ă și greșit înțeles/easă...” sau „Nu mă așteptam la așa ceva, pentru mine este o mare dezamăgire”, reprezintă un răspuns care va avea mult mai mult efect decât un gest de mânie sau o înjurătură.

3. Feedback-ul trebuie să fie suportiv.

Feedback suportiv

Chiar dacă ați constatat o greșeală în mesajul transmis de interlocutor sau aveți o opinie total diferită de a acestuia, puteți să spuneți ceea ce aveți de spus într-o manieră blândă sau pur și simplu civilizată, fără a răni sau afecta persoana celuilalt.

Mai mult decât atât, prin ceea ce comunicați într-un moment de reală tensiune, puteți să vă manifestați considerația sau grija pentru interlocutorul dvs.

!!

Exemplu

„Cred că aici lucrurile stau puțin altfel..." este mult mai suportiv decât „Nu ai înțeles nimic!". Feedback-ul suportiv arată că și dvs. considerați problema la fel de importantă pe cât o consideră celălalt.

„Simt cumva o tristețe în glasul tău?" poate fi un răspuns excelent în cazul în care interlocutorul dvs. vă relatează tot felul de lucruri fără a preciza care este opinia proprie sau ce simte față de ele.

Feedback pozitiv și feedback negativ

Specialiștii în comunicare au identificat două sensuri principale ale feedback-ului: **pozitiv** și **negativ**.

Feedback pozitiv

Feedback-ul pozitiv încurajează realizarea unui proces de comunicare **real și eficient**.

El confirmă realizările și întărește anumite comportamente care se doresc a fi repetate în viitor.

Din aceste motive, feedback-ul pozitiv reprezintă un element important în **motivarea personalului** și în schimbarea atitudinii și comportamentului angajaților față de firmă.

Exemplu

Iată **cum puteți oferi feedback pozitiv:**

În timpul unei ședințe pe care o aveți cu bordul firmei, unul dintre angajați prezintă o situație din care reiese că s-au obținut rezultate foarte bune. Pentru încurajare, folosiți fraze de genul: „Este foarte interesant..." sau „Aș dori amănunte în plus legate de...".

RENTROP & STRATON

Pe toată durata expunerii, este foarte încurajator să dați afirmativ din cap și să vă manifestați interesul prin expresii de genul „Aha!... Da, într-adevăr...!”.

Exemplu

Iată câteva **semne că primiți feedback pozitiv:**
Pe durata întâlnirilor de lucru, dacă ați reușit să captați atenția colegilor, veți primi din partea lor un feedback pozitiv, manifestat prin aceea că nu vorbesc între ei, au ochii ațintiți asupra dvs., figura lor denotă atenție și concentrare, iar dacă îi întrebați, vă răspund la obiect. Acest gen de comportament vă va încuraja și este un semnal sigur că trebuie să continuați în același fel și că tot ce le transmiteți colegilor este recepționat și decodificat în mod pozitiv.

Feedback-ul negativ încearcă să schimbe comunicarea, să o distorsioneze sau chiar să o întrerupă.

Feedback negativ

În comunicarea managerială, **feedback-ul negativ** are ca scop ajutarea persoanei criticate să conștientizeze efectele negative ale comportamentului său și să-l modifice.

Practica a demonstrat că un feedback negativ are drept consecință schimbarea comportamentului sau atitudinii angajaților în proporție de 90%, **spre deosebire de interpelările directe și dure,** care nasc mai degrabă conflicte și răzbunări.

Exemplu

!?

Iată **cum puteți oferi feedback negativ:**
Cu ocazia unei întâlniri de lucru, unul dintre angajați are mereu ceva de comunicat colegului de alături. Când vă hotărâți să-i atrageți atenția, este mult mai eficient să-i adresați un mesaj de genul: „Mă simt foarte deranjat de faptul că vorbim amân-

doi în același timp. Sunt convins că este interesant ce aveți să-i comunicați colegului. De ce nu așteptați să termin ce am de spus și să ne împărtășiți tuturor conținutul mesajului pe care îl aveți de transmis?", decât „Ești total lipsit de bun simț!".

!?

Iată câteva **semne că primiți feedback negativ:** *Dacă, pe durata unei ședințe, veți constata că participanții nu sunt atenți, vorbesc între ei, se foiesc, unii chiar citesc altceva, nu știu să vă răspundă concret la întrebările adresate, este un semnal clar că aveți de-a face cu un* ***feedback negativ*** *și va trebui să schimbați modul de comunicare.*

!!!

Feedback-ul este un instrument important în comunicarea eficientă: puteți să-l utilizați cu succes pentru a oferi interlocutorului informații despre ceea ce gândiți sau simțiți, fără a condamna sau a face trimiteri personale greu de suportat.

Cu ajutorul feedback-ului vă verificați percepțiile și, la rândul lui, interlocutorul verifică impactul pe care l-a avut mesajul său.

Feedback-ul vă oferă șanse suplimentare de a **corecta erorile, presupozițiile** sau **interpretările distorsionate.**

Feedback-ul de sus în jos și feedback-ul de jos în sus

Un alt aspect important în comunicarea managerială este necesitatea existenței unui feedback atât de sus în jos, **de la management către angajați,** cât și de jos în sus, **de la angajați către management.**

Sfaturi utile pentru un feedback de sus în jos

- Pregătiţi-vă bine mesajul pe care doriţi să-l transmiteţi angajaţilor.

- În procesul comunicării, asiguraţi-vă că subordonaţii se simt în largul lor: evitaţi ameninţările şi utilizaţi întrebări de socializare înainte de mesajul propriu-zis; dacă vă stă în fire, puteţi glumi *(Ce mai faceţi? Sunt convins/ă că abia aşteptaţi întâlnirea de azi!)*.

- Obţineţi participarea interlocutorilor pe durata procesului de comunicare *(Care este părerea ta? Credeţi că...? Poţi să exemplifici tu? Este domeniul tău şi cred că ai informaţii mai multe decât mine!)*.

- În funcţie de situaţie, oferiţi un feedback pozitiv sau negativ.

- Fiţi pregătit să vă argumentaţi orice comentariu.

- Criticaţi performanţele angajaţilor, nu persoana (de exemplu, dacă angajatul X a obţinut rezultate slabe, faceţi referire la rezultate, nu la X, menţionând şi aspectele pozitive din activitatea lui X).

- Când criticaţi, îndulciţi tonul vocii şi expresia feţei, dar asiguraţi-vă că mesajul şi-a atins scopul.

- Nu exageraţi, evitaţi să folosiţi expresii de genul: *întotdeauna, niciodată, de regulă, mereu*.

☞ În mesajele critice, folosiți exemple specifice: date, fapte standard, documente reale.

☞ Clarificați pe loc neînțelegerile angajatului, prin întrebări de genul: *Este totul clar? Mai sunt necesare și alte informații? Mai ai nevoie de ceva?* !!

☞ Anunțați acțiunile pe care intenționați să le întreprindeți în continuare: faceți un scurt rezumat și, dacă este posibil, oferiți termene pentru obiectivele stabilite.

Sfaturi utile pentru un feedback de jos în sus

Orice manager care dorește să obțină rezultate maxime va încuraja acest gen de feedback în firma sa. Vă recomandăm să **introduceți în politica firmei feedback-ul de jos în sus,** având grijă ca toți angajații să cunoască cel puțin următoarele aspecte:

☞ Când li se cer date referitoare la o anumită sarcină, să anunțe de la început când se vor întoarce cu informațiile solicitate.

☞ Să-și pregătească temeinic prezentarea rezultatelor (insistați asupra faptului că succesul depinde și de modul de prezentare).

☞ De fiecare dată să reconfirme obiectivul și planul de acțiune pentru ce au de realizat.

☞ Să solicite de fiecare dată lămuririle și informațiile suplimentare de care au nevoie.

- Să comunice din timp eventualele probleme care apar şi care i-ar împiedica să respecte termenele prevăzute, cu menţiunea explicită a cauzelor.

- Să-şi facă o obişnuinţă din a prezenta sugestii, din a oferi alternative.

- În urma participării la orice fel de întâlniri, să rezume discuţiile care au avut loc.

Cum să introduceţi feedback-ul în comunicarea internă a organizaţiei

– Plan de acţiune –

- **Solicitaţi în permanenţă un feedback.**
  Chiar dacă angajaţii vor privi cu prudenţă acest gen de invitaţie din partea dvs., cei mai curajoşi vor accepta provocarea. Ceilalţi vor aştepta să vadă dacă sunteţi gata să acceptaţi atât comentariile pozitive, cât şi pe cele negative şi care va fi reacţia dvs.

- **Identificaţi câteva domenii în care vă este foarte util să obţineţi un feedback.**
  În acest fel, reduceţi nesiguranţa şi riscurile pe care şi le asumă angajaţii atunci când vă oferă un feedback.

- **Stabiliţi şedinţe cu regularitate, în care să solicitaţi în mod expres feedback-ul.**
  În acest fel, comunicaţi într-o manieră concretă dorinţa dvs. de a obţine feedback.

☞ Utilizaţi momentele de tăcere din cadrul întâlnirilor sau şedinţelor **pentru a încuraja feedback-ul.**

☞ **Puneţi întrebări, cu orice ocazie.**
Este o cale de a vă arăta interesul şi dorinţa de a clarifica situaţia şi, prin urmare, este o bună cale de a obţine feedback.

☞ **Folosiţi afirmaţii care încurajează feedback-ul.**
De exemplu: *„Înţeleg...”*, *„Interesant...”* sau reformulări, de genul *„Din câte am înţeles, ai afirmat că...”*.

☞ **Recompensaţi-i pe cei care oferă feedback.**
Dacă aţi solicitat şi aţi obţinut feedback, răspundeţi şi acţionaţi în funcţie de ce s-a discutat.

Cum să promovaţi comunicarea asertivă şi cum să limitaţi agresivitatea

Nu este suficient să încurajaţi un climat de **interactivitate în procesul comunicării** din firma dvs. şi să promovaţi **feedback-ul.**

Este foarte important şi modul în care se transmit mesajele, precum şi ce stare de spirit se instalează în firmă în procesul comunicării. De asemenea, este important să evitaţi situaţiile tensionate şi să ajungeţi la concluzii pozitive în urma declanşării conflictelor.

În acest scop, este necesar să promovaţi în firmă o **comunicare asertivă** şi să limitaţi pe cât posibil **comunicarea agresivă.**

A cere ceva direct și precis – altfel spus a-ți exprima nevoile și dorințele într-un mod sincer și clar – pare ceva foarte simplu.

Cu toate acestea, ați observat și dvs. că nu este exact așa și că angajații au reacții diferite în funcție de cine și cum li se adresează atunci când li se comunică ce au de făcut.

?

Comunicarea asertivă presupune afirmarea directă și onestă a nevoilor, opiniilor, percepțiilor, trăirilor, gândurilor sau aspirațiilor proprii, rămânând deschis la ceea ce gândește interlocutorul. Cu alte cuvinte, emițătorul acționează pentru propriul interes, dar ține cont și de interesul receptorului.

Comunicarea asertivă are ca principiu fundamental necesitatea **satisfacerii nevoilor ambelor părți** – formula *câștig-câștig*.

Comunicarea asertivă

!!

Regulile principale de care este important să țineți seama pentru a realiza o comunicare de tip asertiv sunt următoarele:

- ☐ Tu ai nevoi care trebuie îndeplinite; și ceilalți au nevoi care trebuie îndeplinite.
- ☐ Tu ai anumite drepturi; și ceilalți au drepturile lor.
- ☐ Tu ai ceva unic și important de oferit; la fel și ceilalți au ceva unic și important de oferit.

Tehnici în comunicarea asertivă

În abordarea stilului de comunicare asertivă, se recomandă în principal două **tehnici:**

- ✓ utilizarea unor **mesaje adevărate legate de propria persoană** (mesaje care încep cu „eu");
- ✓ utilizarea **ascultării active,** prin intermediul căreia i se comunică interlocutorului faptul că ceea ce spune el este auzit și înțeles.

Limbajul trupului în comunicarea asertivă

Un alt aspect important al comunicării asertive îl reprezintă o serie de **elemente non-verbale:** contact vizual ferm cu interlocutorul, o poziţie dreaptă, dar relaxată a corpului, o mimică adecvată conţinutului comunicării.

Cum să folosiţi cu succes comunicarea asertivă atunci când solicitaţi ceva

Atunci când se află în **situaţia de a solicita ceva,** majoritatea oamenilor se confruntă cu **probleme** de genul:

➜ Sunt dominatori, solicită ceva ca şi cum interlocutorul ar fi obligat să răspundă afirmativ şi consideră refuzul ca pe un afront personal.

➜ Din cauza timidităţii, nu reuşesc aproape niciodată să obţină ceva de la ceilalţi şi sunt într-o frustrare continuă.

➜ Până să intre în subiectul solicitării, plictisesc interlocutorul şi îi induc o stare de genul „mă face să-mi pierd timpul”.

Caracteristicile **comunicării asertive** vă pot scăpa de astfel de probleme.

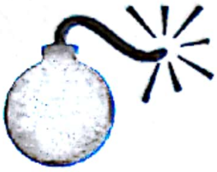
Pentru a avea succes atunci când solicitaţi ceva, ţineţi cont de următoarele:

☞ Nu vă scuzaţi prea mult.
☞ Fiţi direct.
☞ Treceţi la subiect repede.
☞ Nu vă justificaţi la nesfârşit.
☞ Motivaţi-vă cererea cu argumente concrete.
☞ Nu vă vindeţi cererea.
☞ Nu vă jucaţi cu prietenia colegilor.

R&S RENTROP & STRATON

- Nu luați un refuz în mod personal.
- Respectați dreptul celuilalt de a spune nu.

Cum să folosiți cu succes refuzul de tip asertiv



Multe din frustrările și nemulțumirile dvs., ca manager, sau ale angajaților provin din faptul că, din diverse motive, nu puteți să refuzați anumite angajamente sau solicitări.

Una dintre modalitățile de refuz care are **efecte secundare nedorite minime** – în sensul că nu induce celui care formulează solicitarea sentimente negative în urma refuzului – este **refuzul de tip asertiv:**

- Spuneți simplu: *„Nu, nu doresc să...”*.
- Explicați motivul refuzului.
- Evitați expresii de genul: *„Nu pot”*. Replica va fi: *„Nu vrei!”*.
- Nu vă scuzați prea mult.
- Menționați numele celuilalt când îl refuzați: *„Victore, nu am timp să...”*.
- Declarați-vă în mod onest limitările/posibilitățile: *„Am programată o vizită la dentist încă de săptămâna trecută și nu pot să o amân.”*.
- Cereți clarificări sau timp de gândire, dacă totuși întrevedeți o posibilitate de a răspunde solicitării.

Cum să rezolvați situația în care sunteți nevoit să criticați sau să primiți critici

Mesajele de tip „eu”

Caracterul deosebit al **mesajelor de tip „eu”** ține de faptul că nu pot fi folosite fără ca cel în cauză să-și asume responsabilitatea pentru ceea ce afirmă.

Ele nu-l blamează pe celălalt și nu declanșează reacții defensive. Emițătorul își poate exprima emoțiile, pozitive sau negative, fără a lovi în interlocutor.

Mesajele de tip „tu"

Mesajele de tip „tu", chiar dacă conțin un adevăr, sunt percepute în mod personal de către interlocutor, generează automat gânduri negative, de apărare.

Exemplu

Dacă analizați cele două mesaje de mai jos, vă dați seama că impactul lor asupra interlocutorului este diferit:

- *„Mă simt neglijat când nu îmi aduci cafeaua pe care ți-am cerut-o."*
- *„Mi-aduci cafeaua aia o dată?"*

Mesajele de tip „eu" transmit stările prin care trece emițătorul mesajului și induc în interlocutor dorința de a satisface cât mai repede nevoile acestuia, fără ca emițătorul să se simtă dator să se disculpe sau să găsească motivații.

Acest gen de mesaje este foarte util atunci când trebuie **să aplicați sancțiuni** sau **să corectați anumite atitudini sau comportamente greșite.**

Pentru a avea succes în cazul în care sunteți nevoit să criticați sau să primiți critici, țineți seama de următoarele **recomandări:**

☞ Nu răspundeți agresiv la critici.

Dacă nu răspundeți violent, este puțin probabil ca interlocutorul să mențină tonul agresiv. Totuși, dacă interlocutorul este într-o stare de mare agitație, nu oferiți soluții și, în nici un caz, nu faceți afirmații de genul: „Calmează-te!", „Relaxează-te!". În asemenea situații, este

?

foarte important să-l lăsaţi să vorbească şi să spună tot ce are de spus, iar dvs. să-l ascultaţi.

☞ **Clarificaţi problemele în discuţie.**
Străduiţi-vă întotdeauna să definiţi cât mai clar orice problemă. O problemă corect definită este pe jumătate rezolvată.

☞ **Încercaţi să vă centraţi pe obţinerea de rezultate.**
În orice critică, important este să se acţioneze în sensul obţinerii rezultatelor scontate şi al găsirii soluţiilor optime pentru aceasta.

☞ **Admiteţi existenţa altor perspective.**
Ghidaţi-vă după constatarea că indivizii sunt diferiţi, opiniile sunt diferite, iar fiecare opinie este corectă în felul său.

☞ **Concentraţi-vă pe ce se poate face pentru depăşirea problemei.**
Nu căutaţi vina sau vinovaţii, încercaţi să rezolvaţi situaţia; oricum, faptul este consumat.

☞ **Faceţi un plan de acţiune.**
Dacă nu aveţi un plan de acţiune, nu întrerupeţi discuţia.

☞ **Întotdeauna criticaţi rezultatele obţinute, nu criticaţi persoana.**

Cum să evitați implicarea într-un conflict și cum să soluționați o situație încordată

Comunicarea în situații de conflict presupune abilități deosebite, un rol deosebit revenindu-i managementului.

Reacții la situațiile conflictuale

În principal, în situații de conflict, oamenii pot reacționa în trei moduri:

- prin agresivitate;
- prin pasivitate (comportament non-asertiv);
- prin asertivitate.

Conflictul

În ciuda conotațiilor negative, cuvântul ***conflict*** se referă, în general, la situațiile în care două persoane au puncte de vedere diferite, deoarece văd o situație sau o problemă din perspective diferite, fiecare având parțial dreptate.

Dacă participanții au disponibilitatea de a asculta și de a înțelege soluția în contextul în care este prezentată, șansele de conflict devin ceva mai mici.

Dacă abordați **comunicarea asertivă,** puteți să evitați implicarea într-un conflict și chiar puteți aplana un conflict deja declanșat.

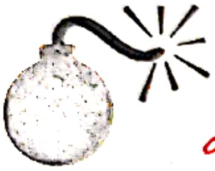
Comunicarea agresivă

Comunicarea agresivă este definită prin aceea că o persoană își exprimă punctul de vedere încălcând drepturile celuilalt prin:

→ lezarea sentimentelor interlocutorului;
→ adresarea de invective;
→ utilizarea unui ton ridicat;
→ formularea de amenințări, uneori mergând până la șantaj.

O **comunicare agresivă** se bazează pe ideea că, în orice situaţie:

- Nevoile, dorinţele şi opiniile tale sunt mai importante decât ale celorlalţi.
- Tu ai drepturi, pe când ceilalţi nu au.
- Tu ai ceva de spus/de oferit, ceilalţi au foarte puţine sau nimic de spus/de oferit.



Evitaţi să promovaţi o comunicare agresivă în firma dvs. Nici un succes nu trebuie obţinut cu preţul aducerii de prejudicii celorlalţi angajaţi. sau intereselor majore ale firmei.

Comunicarea non-asertivă

Comunicarea non-asertivă înseamnă negarea propriilor drepturi. Persoana în cauză are o atitudine pasivă, nu îşi apără interesele şi nu îşi exprimă sentimentele, ceea ce conduce la o **comunicare indirectă,** care **creează confuzii şi frustrare.**

Non-asertivitatea se bazează pe ideea că în orice situaţie:

- Nevoile şi dorinţele celorlalţi sunt mult mai importante decât ale tale.
- Ceilalţi au drepturi, iar tu nu ai.
- Tu ai foarte puţine sau nimic de oferit/de spus; ceilalţi au foarte multe de oferit/de spus.

Eliminaţi tipul de comunicare non-asertivă din firma dvs. Pentru a fi la curent cu mersul afacerii, pentru a cunoaşte problemele cu care se confruntă angajaţii şi pentru a elabora politici flexibile necesare bunului mers al activităţii, aveţi nevoie de o **comunicare adevărată şi sinceră.**

Exemplu

Vă aflați într-o situație deosebită: clientul v-a transmis comanda mult mai târziu decât termenele prevăzute în contract, dar nu acceptă amânarea termenului de livrare.

Sunteți nevoit să vă chemați colaboratorii și să le solicitați reprogramarea tuturor activităților și disponibilitatea de a efectua ore peste programul normal de lucru, ba chiar și în perioada de week-end.

Unii dintre ei s-ar putea să aibă obiecții la această situație. Dacă veți folosi fraze de tipul: „Trebuie să stați peste program!", „Nu mă interesează ce alte probleme aveți, trebuie să faceți următoarele lucruri...", s-ar putea să vă loviți de refuzuri categorice. Sau, chiar dacă nu vor avea nici o reacție, angajații nu se vor simți motivați în nici un fel și nu este sigur că vă veți atinge obiectivul.

În cazul refuzului de a lucra peste program, veți obține mult mai mult folosind fraze de tipul: „Mă așteptam la cu totul altceva din partea ta. Este o situație deosebită și credeam că mă pot baza pe ajutorul tău, așa cum și eu am avut înțelegere față de tine. Sunt foarte dezamăgit.".

ore suplimentare, etc.

În acest fel, evitați ca refuzul să se răspândească și în rândul celorlalți angajați. În plus, faptul că transmiteți sentimentele care vă încearcă – fără să atacați persoana celuilalt – îl va pune pe gânduri și îi va schimba atitudinea agresivă.

De asemenea, nu trebuie să le cereți angajaților să îndeplinească niște sarcini fără să vă interesați de ce anume au nevoie. Cu atât mai mult într-o astfel de situație de criză.

Nu folosiți fraze de tipul: „Vă interesează cum vă descurcați, marfa trebuie livrată până la...".

RENTROP & STRATON

Întrebați-i ce au nevoie, lăsați-i să-și alcătuiască singuri programul de lucru și nu ezitați să acționați în așa fel încât nevoile lor justificate să fie satisfăcute cât se poate de repede. Sunt foarte utile fraze de genul: „De ce anume aveți nevoie?", „Cu cine trebuie să vorbesc pentru a rezolva...?".

??

Agresivitatea este o caracteristică cerută de unele firme multinaționale, iar în anumite situații s-ar putea să fie dezirabilă.

Realitatea demonstrează însă că, în majoritatea situațiilor unde **comportamentul agresiv** rezolvă o problemă, **comportamentul asertiv** ar putea să o rezolve la fel de bine, dar cu **mai puține efecte secundare nedorite** (lipsă de comunicare, mesaje greșit înțelese, situații tensionate, conflicte etc.).

De aceea, dacă vă doriți o afacere prosperă și **angajați motivați,** soluția este să promovați comunicarea managerială eficientă, bazată pe **feedback** și pe **mesajele de tip asertiv.**

C 27

Îmbunătățirea comunicării organizaționale	C 27/002
Standardizați formatul și circulația documentelor	C 27/003
Tipurile de documente și circulația acestora	C 27/003

RENTROP & STRATON

Îmbunătățirea comunicării organizaționale

De multe ori, succesul unei activități depinde de obținerea în timp util a unei aprobări din partea conducerii organizației dvs.

Comunicarea: verbală sau scrisă

Pentru aceasta, apelați la comunicarea verbală – în cadrul unei întâlniri ori prin intermediul unei discuții telefonice – sau faceți o cerere scrisă.

În alte cazuri doriți să comunicați colegilor dvs. anumite informații; puteți apela la telefon, la e-mail, puteți purta o discuție față în față sau le puteți trimite o notă scrisă.

Vrem, nu vrem, **comunicarea scrisă** există în cadrul organizației. Cu cât firma este mai mare, cu atât „hârtiile" vor începe să circule din ce în ce mai mult și, dacă sistemul nu este bine pus la punct, de foarte multe ori vor circula fără folos.

O **comunicare scrisă defectuoasă** generează o mulțime de probleme:
- ➜ conținutul documentelor nu este bine înțeles;
- ➜ răspunsurile nu se obțin la timp;
- ➜ documentele nu se arhivează corect și, ulterior, sunt greu de găsit etc.

De aceea, pentru fiecare organizație este foarte utilă o **standardizare a formatului și a circulației documentelor.**

În acest sens trebuie să stabiliți:

Stabiliți documentele necesare și traseul lor

☐ ce tipuri de documente circulă în organizația dvs.;

☐ care este scopul circulației acestor documente;

☐ ce formă trebuie să aibă documentele;

☐ ce trebuie să conțină fiecare tip de document;

☐ cum circulă fiecare tip de document;

☐ cum trebuie răspuns la aceste documente;

☐ cine poate emite (semna), aproba, aviza documentele;

☐ către cine trebuie să se îndrepte (cine trebuie să le primească);

☐ unde și cum trebuie arhivate documentele.

Stabiliți documentele necesare și traseul lor

Standardizați formatul și circulația documentelor

Pentru a vă fi mai ușor să stabiliți ce documente sunt necesare în organizația dvs. și să hotărâți care este traseul lor cel mai eficient, vă prezentăm în continuare **un posibil model al standardizării documentelor și circulației acestora.**

Tipurile de documente și circulația acestora

Nota internă – documentul prin intermediul căruia un departament sau directorul general stabilește modul de desfășurare a anumitor activități ale companiei.

Respectarea modului de desfășurare a acelor activități care fac subiectul notei interne devine obligatorie pentru cei cărora li se adresează nota.

Un posibil format al notei interne găsiți la pag. C 27/007.

Nota internă

Circulația notei interne

Nota internă poate fi întocmită de un director/șef de departament, dar trebuie să fie aprobată de directorul general.

Documentul este transmis apoi directorilor/șefilor departamentelor implicate, de către asistentul directorului general.

Regula internă

Regula internă – document utilizat în cadrul unui departament, prin care directorul sau șeful de departament stabilește modul de desfășurare a anumitor activități în interiorul departamentului.

La pag. C 27/008 găsiți un posibil format al acestui document.

Circulația regulii interne

Regula internă este întocmită de directorul/șeful de departament, pentru personalul din subordine, și este transmisă de către asistentul directorului/șefului de departament (dacă există) sau de persoana desemnată în acest sens.

Decizia

Decizia – document prin intermediul căruia un nivel de decizie comunică deciziile nivelurilor ierarhice subordonate.

De cele mai multe ori, decizia este emisă de directorul general, pentru personalul companiei, și este difuzată directorilor/șefilor de departamente de către asistentul directorului general.

Memo-ul

Memo(riul) – document prin care se realizează informarea curentă între posturi și între departamente sau se realizează o cerere neformalizată.

Formularul și modelul unui memo le găsiți la pag. C 25/006-007.

Un memo este semnat de persoana care l-a întoçmit. Acest document circulă ca mijloc de informare, dar și pentru adresarea unei cereri neformalizate atât pe nivel ierarhic în cadrul departamentelor, cât și între angajații departamentelor.

Circulația unui memo

Poate fi difuzat prin e-mail sau direct.

Raportul de activitate – documentul prin care un post sau un departament prezintă nivelurilor ierarhice superioare rezultatele desfășurării unei anumite activități.

Raportul de activitate

Formulare și cereri (tipizate) – pot fi specifice fiecărui departament. Aceste documente sunt întocmite și circulă conform procedurilor operaționale și de sistem.

Tipizatele

Fiecare departament poate avea propria modalitate de înregistrare a notelor interne și a formularelor specifice.

Prioritatea în executarea sarcinilor presupuse de note interne, reguli interne și formulare este în general hotărâtă de către șeful departamentului.

La pag. C 27/006 aveți schema tipurilor de documente interne și a modului lor de transmitere în interiorul organizației.

De asemenea, tabelul vă arată și cine poate emite diferitele tipuri de documente. De exemplu, angajații fără funcții de conducere pot întocmi și transmite mai departe doar documente precum: memo, raport de activitate și cereri.

Document	Întocmit	Avizat	Aprobat	Mod de transmitere
Memo	● Director general ● Şef/director de departament ● Alt post	✓ Şef/director de departament ✓ Alt post	–	E-mail În mod direct
Notă internă	● Director general ● Şef/director de departament	✓ Şef/director de departament	→ Director general	În mod direct
Decizie	● Director general	–	–	E-mail În mod direct
Regulă internă	● Şef/director de departament	✓ Şef/director de departament	→ Şef/director de departament	E-mail În mod direct
Raport de activitate	● Şef/director de departament ● Alt post	✓ Director general ✓ Şef/director de departament	–	E-mail În mod direct
Formulare/ Cereri	● Director general ● Şef/director de departament ● Alt post	✓ Şef/director de departament	→ Director general → Şef/director de departament	În mod direct

Notă internă

Formular

Către:
Departament/post:

În atenția:
Departament/post:

De la:
Departament/post:

Data:
Subiect:

Semnătura emitentului

Aprobat,
Director general

RS RENTROP & STRATON

Formular

Regulă internă

Către:
Departament/post:

De la:
Departament/post:

Data emiterii:
Data aplicării:

Subiect:

Semnătura emitentului

Comunicarea organizațională

C 28

Comunicarea organizațională, factor-cheie în obținerea angajamentului angajaților C 28/002

De ce este necesar să comunicați cu angajații dvs. C 28/002

- Bariere în calea comunicării organizaționale C 28/003
- Consecințele unei comunicări organizaționale deficitare C 28/004
- Beneficiile unui program responsabil de comunicare organizațională C 28/004

Ce informații trebuie să comunicați angajaților dvs. C 28/005

- Ce dorește firma să transmită propriilor angajați? C 28/006
- Ce doresc angajații să le comunice? C 28/008

Cum să comunicați angajaților din firma dvs. C 28/009

8 reguli ale comunicării organizaționale eficiente C 28/012

Comunicarea organizațională, factor-cheie în obținerea angajamentului angajaților

Implicarea și motivarea angajaților depind de existența unei **comunicări organizaționale eficiente**.

Angajamentul salariaților

Pentru ca firma dvs. să obțină din partea salariaților **angajamentul față de obiectivele strategice ale organizației**, este absolut necesar să aveți pus la punct un program responsabil de comunicare organizațională.

Pentru a implementa în firma dvs. un **proces de comunicare eficientă**, trebuie să vă răspundeți la următoarele trei întrebări:

1. *De ce este necesar să comunicați cu angajații dvs.?*
2. *Ce anume doriți să comunicați angajaților?*
3. *Cum urmează să comunicați angajaților?*

Ca să vă convingeți de **importanța unei comunicări reale și eficiente** la nivelul organizației, găsiți în continuare câteva răspunsuri la întrebările de mai sus.

De ce este necesar să comunicați cu angajații dvs.

Comunicarea cu angajații este factorul-cheie în obținerea **performanței firmei**.

Mai exact, iată ce este imperativ să comunicați angajaților dvs.:

- obiectivele organizaţiei, precum şi eventualele schimbări ale acestora;
- modul în care diferitele departamente trebuie să contribuie la atingerea acestor obiective;
- contribuţiile pe care angajaţii dvs. le pot aduce companiei;
- performanţele obţinute de firmă.

Tipuri de informaţii comunicate angajaţilor

În **lipsa acestor informaţii**, angajaţii nu vor şti ce aşteptări să-şi contureze, ce obiective profesionale să-şi propună sau ce performanţe trebuie să obţină.

Bariere în calea comunicării organizaţionale

Pentru a realiza o comunicare eficientă trebuie să cunoaşteţi factorii care pot împiedica acest proces. De exemplu:

- → **barierele socio-culturale:** gândirea de grup, valori şi credinţe conflictuale, stereotipii şi etnocentrism, jargonul etc.;
- → **barierele psihologice:** filtrele personale, percepţiile, abilităţi deficitare de ascultare, interferenţele emoţionale etc.;
- → **barierele organizaţionale:** supraîncărcarea informaţională, competiţia mesajelor, distorsiuni informaţionale, mesaje conflictuale, diferenţe de status ierarhic, probleme legate de structura organizaţională.

Consecințele unei comunicări organizaționale deficitare

O **comunicare organizațională deficitară** poate conduce la următoarele situații:

- → Angajații nu înțeleg (pe deplin) obiectivele organizației.
- → Angajații nu-și pot realiza sarcinile profesionale individuale la un nivel de performanță superior.
- → Angajații nu cunosc sau nu înțeleg afacerea în ansamblu, piața sau competitorii firmei.
- → Între angajați și managerii direcți se stabilesc relații deficitare.
- → Între diferitele departamente ale organizației există critici și neînțelegeri.

Beneficiile unui program responsabil de comunicare organizațională

Așadar, de ce este atât de importantă comunicarea cu angajații?

Iată câteva dintre **beneficiile** pe care le obțineți în firma dvs. datorită **comunicării organizaționale eficiente**:

Avantajele comunicării eficiente în firmă

✓ Angajații care cunosc obiectivele companiei și direcția în care se îndreaptă afacerea sunt **mai ușor de motivat** pentru atingerea obiectivelor respective.

Pentru a obține **angajamentul organizațional** din partea salariaților dvs., este esențial ca aceștia să cunoască modul în care ei și activitatea lor profesională se integrează în contextul global al afacerii.

Angajații care nu sunt conștienți de rolul strategic pe care îl ocupă în organizație vor avea întotdeauna **rezultate mai slabe**!

Avantajele comunicării eficiente în firmă

✓ Comunicarea eficientă vă ajută să întrețineți un **spirit de echipă și de responsabilitate colegială** la nivelul organizației.
De aceea este util ca angajații dvs. să cunoască și să înțeleagă, pe lângă propriul rol, rolurile organizaționale deținute de colegii lor și de restul departamentelor din firmă.

✓ O comunicare organizațională responsabilă contribuie substanțial la asigurarea unor **servicii de calitate față de clienții firmei** și la crearea unei **imagini pozitive** față de companie.

✓ Eficiența procesului comunicațional intern influențează în mod direct procesul de **stabilire a obiectivelor organizaționale**.

✓ Comunicarea organizațională în ambele sensuri face ca managementul firmei să cunoască și să țină seama de **ideile, opiniile și contribuțiile angajaților**.

Ce informații trebuie să comunicați angajaților dvs.

Este important să clarificați *ce dorește firma ca proprii angajați să știe.*

Dar, în același timp, pentru o eficiență crescută a procesului comunicațional intern, este la fel de important să aflați *ce anume își doresc **angajații** dvs. să știe.*

Ce dorește firma să transmită propriilor angajați?

Specialiștii în resurse umane au responsabilitatea majoră de a întreține procesul comunicațional intern și de a asigura un nivel calitativ și cantitativ satisfăcător de informații transmise angajaților.

Astfel, Departamentul Resurse Umane trebuie să răspundă la următoarele cerințe legate de comunicarea adresată angajaților:

Tipuri de informații comunicate angajaților

- **respectarea principiilor angajării** – recomandări legate de modul în care firma dorește ca angajații să se comporte în organizație și ce comportamente intracolegiale sunt promovate (de exemplu, mentoringul);
- **respectarea legislației muncii** – modalitățile în care legislația muncii trebuie aplicată la nivel organizațional (politici de recrutare, angajare, concediere, salarizare etc.);
- **asigurarea standardelor de *customer service*** – chiar dacă acestea sunt elaborate în general de către departamentul de marketing, este de datoria Departamentului Resurse Umane să se ocupe de informarea angajaților în vederea atingerii acestor standarde;
- **informarea și publicarea la nivel organizațional a posturilor vacante;**
- **informarea și publicarea internă a diferitelor standarde și politici ale firmei.**

Din perspectiva **managementului firmei**, angajații trebuie să primească următoarele tipuri de informații:

- misiunea firmei;
- misiunea şi obiectivele departamentului, precum şi rolul acestuia la nivelul întregii organizaţii;
- rezultatele obţinute de firmă pe o perioadă determinată de timp;
- responsabilităţile profesionale individuale;
- standardele şi politicile promovate în interiorul firmei;
- feedbackul performanţelor individuale obţinute în muncă;
- procedurile de primire a cererilor, reclamaţiilor, opiniilor şi ideilor angajaţilor.

Tipuri de informaţii comunicate angajaţilor

Ca manager de resurse umane, puteţi decide să transmiteţi angajaţilor şi **alte informaţii.**

De aceea, în departamentul pe care îl conduceţi este necesar să analizaţi **nevoile de informare** ale salariaţilor din firma dvs.

În funcţie de acestea, iată, de exemplu, ce altceva puteţi comunica:

- informaţii detaliate referitoare la progresul sau **performanţele obţinute de organizaţie** – rezultatele financiare, numărul vânzărilor, cota de piaţă etc.;
- informaţii detaliate legate de **profitabilitatea firmei** – veniturile obţinute, distribuţia veniturilor în organizaţie, profitul organizaţional net etc.;
- **planuri şi politici organizaţionale** – securitatea şi sănătatea muncii, evaluarea performanţelor, politici antidiscriminare etc.;

Tipuri de informaţii comunicate angajaţilor

- **informaţii referitoare la angajaţii firmei** – promovările, rata fluctuaţiei, programele de training, procedura de stabilire a audienţelor etc.

Ce doresc angajaţii să li se comunice?

Angajamentul salariaţilor

Angajamentul angajaţilor constituie un **avantaj competitiv** important, care condiţionează în mod direct succesul firmei.

Mai mult chiar, dacă vorbim de **schimbări organizaţionale**, devine evident că nu puteţi implementa cu succes o anume schimbare fără existenţa unei comunicări organizaţionale eficiente.

Comunicarea organizaţională nu înseamnă doar transferul de informaţii, ci implică crearea şi menţinerea de **relaţii organizaţionale**.

Dacă vreţi să aflaţi răspunsul la întrebarea *„Ce anume doresc salariaţii să ştie?"*, cel mai bine este să redirecţionaţi întrebarea către angajaţii dvs.

Departamentul Resurse Umane are rolul de a analiza **atitudinile şi opiniile angajaţilor**, precum şi de a elabora un program de comunicare responsabil şi coerent, care să fie bazat pe **nevoile comunicaţionale reale** ale angajaţilor dvs.

Cum să aflaţi ce vor angajaţii să ştie

Pentru a studia atitudinile şi nevoile comunicaţionale la nivelul membrilor organizaţiei dvs., vă recomandăm să folosiţi următoarele **instrumente şi tehnici**:

- chestionare atitudinale;
- audituri comunicaţionale;
- focus grupuri;
- întâlniri de echipe cu focus pe feedback;

- cererile, reclamațiile și sugestiile angajaților;
- analiza celor mai frecvente întrebări și solicitări venite din partea angajaților, atât pe cale tradițională, cât și pe cale virtuală (e-mail, intranet).

Cum să comunicați angajaților din firma dvs.

Asigurarea și menținerea unei comunicări eficiente, care este adaptată permanent realităților comunicaționale din cadrul firmei nu sunt activități tocmai ușor de realizat.

În prezent, se pune accentul pe progresul tehnologic și pe rolul său în **îmbunătățirea comunicării organizaționale.**

Comunicarea virtuală

Dezvoltările din domeniul **internetului și intranetului** au adăugat o serie de dimensiuni foarte atractive comunicării organizaționale, dar odată cu acestea au apărut și alte aspecte ce trebuie manageriate de către specialiștii în resurse umane.

Spre exemplu, aferent efectelor pozitive ale utilizării tehnologiei moderne în comunicarea organizațională, apare problema **lipsei relaționării directe**, angajații având tendința de a comunica mai ales în mod virtual.

Totodată, există posibilitatea ca managerii de linie, pentru a economisi timp, să delege sarcini sau să ofere angajaților feedback prin intermediul intranetului. Astfel, crește semnificativ **riscul neînțelegerii corecte sau complete** a sarcinii delegate sau **riscul interpretării greșite** a feedbackului acordat.

Tipuri și metode comunicaționale

În funcție de **tema procesului comunicațional,** comunicarea organizațională poate lua diferite **forme.**

Iată, de exemplu, doar câteva dintre acestea:

Comunicarea legată de post

Comunicarea legată de post – acest tip de comunicare se referă la următoarele aspecte:

- obiectivele individuale;
- standardele de performanță individuale;
- recompensarea performanțelor;
- interacțiunea informală de zi cu zi;
- raportarea pe linia ierarhică;
- training și dezvoltare profesională.

Comunicarea legată de recrutare și selecție

Comunicarea referitoare la procesele de recrutare și selecție – acest tip de comunicare se referă la următoarele aspecte:

- fișa postului;
- programul de integrare și orientare pentru noii angajați;
- trainingurile inițiale;
- regulamentul intern.

Comunicarea referitoare la procesul de management

Comunicarea referitoare la procesul de management – acest tip de comunicare se referă la următoarele aspecte:

- misiunea, valorile și obiectivele generale ale firmei;
- ședințele anuale cu personalul firmei.

În funcție de **sensul în care are loc comunicarea,** vorbim despre comunicare ascendentă sau descendentă.

Comunicarea descendentă

Obiectivul principal al **comunicării descendente** constă în informarea angajaților cu privire la **planurile manageriale ale firmei**, în vederea obținerii acceptului și angajamentului membrilor organizației față de acestea.

Vă recomandăm ca variabilele acestui tip de comunicare organizațională să depindă direct de **specificul firmei dvs.** (dimensiune, număr de angajați, niveluri ierarhice, valori de bază ale firmei etc.).

Pentru a eficientiza comunicarea descendentă din cadrul firmei dvs. puteți adapta următoarele **variabile:**

- gradul de formalitate;
- gradul de regularitate;
- comunicare scrisă, comunicare orală;
- comunicare directă, comunicare indirectă;
- comunicare virtuală, comunicare tradițională.

Comunicarea ascendentă

Comunicarea ascendentă se desfășoară de la nivelul angajaților către management.

Rolul principal al acestui tip de comunicare este de a asigura transmiterea opiniilor, sugestiilor sau nemulțumirilor membrilor organizației, mai exact **asigurarea procesului de feedback** dinspre angajați către managementul firmei, privind modul de îndeplinire a sarcinilor și activităților.

Iată care sunt **avantajele comunicării ascendente**:

Avantaje

✓ Permite tuturor membrilor organizației să contribuie cu informații și idei la proiectele și activitățile firmei.

Avantaje

- ✓ Menține o legătură permanentă între management și angajați.
- ✓ Managementul firmei află în mod direct despre problemele, îngrijorările, nevoile și întrebările angajaților.
- ✓ Contribuie la dezvoltarea unei înțelegeri comune asupra obiectivelor organizaționale.

Se întâmplă destul de des ca acestui tip de comunicare organizațională să nu i se acorde suficient interes – nici din partea managementului general al firmei, nici din partea Departamentului Resurse Umane.

Sfatul nostru este să aveți permanent în vedere faptul că o **comunicare eficientă** are loc întotdeauna în **două sensuri**.

Pentru a eficientiza comunicarea ascendentă în firma dvs., încurajați-vă și educați-vă angajații pentru a comunica și conștientizați faptul că, pentru firmă, sunt foarte importante informațiile venite din partea angajaților.

8 reguli ale comunicării organizaționale eficiente

1. Comunicarea organizațională trebuie să se realizeze în ambele sensuri.

Fără a se asigura un **feedback comunicațional** din partea persoanelor receptoare, comunicarea ia forma unui monolog.

☞ Asigurați-vă de faptul că în firma dvs. funcționează în egală măsură atât **comunicarea descendentă**, cât și cea **ascendentă**.

☞ Implementați un program de comunicare organizațională care, pe lângă comunicarea ascendentă și cea descendentă, să cuprindă și un sistem eficient de **comunicare organizațională pe orizontală.**

☞ Încurajați-i pe angajați să ofere **feedbackuri comunicaționale.**

2. Oferiți-le angajaților dvs. „o voce" cu care să vorbească, precum și „urechi" cu care să asculte.

Odată elaborat un sistem comunicațional eficient, acestuia îi trebuie implementate **mijloacele de funcționare.** Acesta este pasul imediat următor către obținerea eficienței comunicaționale în firma dvs.

Angajații trebuie învățați și încurajați **să asculte eficient și activ,** ca apoi să poată oferi **feedbackuri constructive,** fără de care comunicarea ascendentă ar constitui o simplă formalitate organizațională.

Doar astfel puteți transforma o situație de monolog organizațional în una de **dialog organizațional** permanent.

3. Adaptați sistemul de comunicare din compania dvs. la specificul culturii organizaționale a firmei.

Aspectele culturale, precum și cele sociale devin tot mai prezente în cadrul societății moderne, iar piața muncii și mediul organizațional nu au rămas insensibile la aceste tendințe.

În prezent, perspectivele sociale, precum și cele culturale devin tot mai importante în managementul firmelor.

Înainte să elaborați și să implementați un sistem comunicațional în firma dvs., este necesar să realizați o **analiză culturală detaliată**.

Doar printr-o adaptare a comunicării organizaționale la specificul cultural al firmei puteți crea premisele unei comunicări interne eficiente.

4. Utilizați toate canalele comunicaționale disponibile pentru a comunica cu angajații dvs.

Forma comunicării

Este puțin probabil ca în cadrul unei firme să existe o mare omogenitate în ceea ce privește **specificul profesional și personal al angajaților.**

De aceea, diversitatea canalelor comunicaționale este cerută în primul rând de diversitatea forței de muncă existente în firmă.

Practica arată faptul că, cel mai frecvent, în organizații se utilizează **comunicarea directă**, față în față.

Dar nu toți angajații dvs. dispun de aceleași abilități comunicationale, astfel că este util să folosiți și alte canale, precum **comunicarea scrisă**, formală și informală, **comunicarea video** și, foarte important, **comunicarea virtuală** prin e-mail, internet sau intranet.

5. Comunicarea organizațională cere originalitate și creativitate.

Calitatea comunicării

Departamentul Resurse Umane este responsabil de **calitatea comunicării** organizaționale, responsabilitate care se soldează cu efecte atât în interiorul firmei, cât și în exteriorul acesteia.

Originalitatea și adaptabilitatea se dovedesc a fi factorii-cheie pentru obținerea succesului în comunicarea organizațională.

☞ Eliminați din comunicarea internă **obiceiurile comunicaționale neprietenoase și severe**, spre exemplu așa-numitele *înștiințări ale personalului.*

☞ Aceleași forme comunicaționale promovate pe termen lung nu fac altceva decât să rutineze receptorul, diminuând dramatic capacitatea sa de recepție și înțelegere corectă a mesajelor. Angajatul devine atât de obișnuit, încât nu mai prezintă interes pentru ceea ce i se comunică. Dimpotrivă, un mesaj cu o doză de **originalitate** are adesea un impact pozitiv asupra părții receptoare.

☞ Țineți seama de faptul că scopul mesajelor adresate angajaților este, inițial, de a atrage atenția și interesul receptorului, iar apoi **de a-l motiva** să se angajeze într-o anumită acțiune organizațională.

6. Nu presupuneți că pentru a transmite cu succes un mesaj este necesară doar o singură comunicare.

Succesul oricărui proces comunicațional depinde de **corectitudinea înțelegerii mesajului** de către receptor, dar, pentru aceasta, sunt necesare următoarele comportamente din partea receptorului:

Condiții pentru înțelegerea mesajului

- conștientizarea faptului că i-a fost adresat un mesaj;
- atenție și concentrare sporită pentru a recepta mesajul;
- interes pentru mesaj;
- existența unor coduri și experiențe comune cu cele ale emițătorului pentru a putea decoda și interpreta corect mesajul;
- dorința de a se angaja în comunicare prin oferirea de feedback comunicațional.

Aveți în permanență în vedere faptul că scopul comunicării în firmă este acela de a obține și de a întreține **angajamentul angajaților**.

Pentru a asigura **eficiența mesajelor** transmise în firma dvs., sunt utile următoarele demersuri:

☞ utilizarea mai multor canale comunicaționale;

☞ transmiterea mai multor mesaje pe aceeași temă comunicațională, cu scopul de a întări semnificația mesajului. Este important ca aceste mesaje să dețină aceeași semnificație și aceleași înțelesuri. Astfel, se asigură **creșterea gradului de înțelegere** și **interpretare corectă** din partea majorității angajaților a temei comunicaționale.

!!!!!

7. Angajații dvs. sunt cei mai importanți clienți ai firmei și trebuie să-i tratați ca atare.

Marketing intern

Dacă pentru activitățile de marketing extern majoritatea firmelor investesc resurse și timp, activitățile de **marketing intern**, adresate propriilor angajați, sunt aproape inexistente.

Ceea ce trebuie să „vindeți" angajaților dvs. nu sunt produsele sau serviciile firmei, ci **activitatea și obiectivele companiei**, scopul dvs. fiind acela de a obține angajamentul salariaților.

8. Țineți seama de faptul că angajații dvs. au o viață personală externă mediului organizațional.

Comunicarea organizațională trebuie gândită într-o manieră în care să se evite **situațiile de conflict cu viața personală** a angajaților.

Iată, de exemplu, câteva **greșeli grave** din acest punct de vedere:

!!

→ în apropierea Sărbătorilor de iarnă, să vă anunțați angajații că firma urmează să facă disponibilizări;

- să comunicați schimbări legate de natura activității profesionale a angajatului în apropierea concediului de odihnă al acestuia;
- să comunicați schimbări organizaționale în ziua de vineri.

Țineți cont de viața personală a angajaților dvs.; dacă aceasta va fi afectată de activitatea profesională, este sigur că vă veți confrunta cu **efecte nedorite și costisitoare** precum:

- absenteism;
- demotivare și randament scăzut;
- slabă calitate a muncii.

Marketingul corporativ intern – formă specifică de comunicare organizațională

Provocarea pe care comunicarea organizațională o adresează Departamentului Resurse Umane constă în **obținerea angajamentului** față de firmă din partea tuturor angajaților.

Angajamentul față de firmă

Acest obiectiv poate fi atins doar prin promovarea unei comunicări interne care să satisfacă nevoile comunicaționale ale membrilor organizației și care, în același timp, să se integreze managementului strategic al firmei. Pentru a răspunde cu succes acestei provocări, este util să apelați la **marketingul corporativ intern.**

Marketing corporativ intern

Marketingul corporativ intern este **o formă specifică** de comunicare organizațională, conceptul fiind relativ nou pentru managerii firmelor din România.

Dacă în marketingul extern receptorul mesajului este publicul larg, marketingul intern se adresează **angajaților firmei.**

R&S RENTROP & STRATON

Pentru a convinge membrii organizației să acționeze într-o anumită direcție este necesar să apelați la **persuasiune**, iar pentru ca Departamentul Resurse Umane să poată exercita o astfel de persuasiune la nivelul angajaților este necesar să știți ce anume creează și menține nevoia angajaților de a acționa într-o manieră **pozitivă și motivată**. Ce trebuie să realizați din acest punct de vedere este să cuceriți inimile și mințile angajaților dvs.

Înglobarea activităților de marketing intern în cadrul programelor de comunicare organizațională are **efecte favorabile** atât în interiorul firmei, cât și în exteriorul acesteia.

Avantaje pentru firmă

Avantaje vizibile **în interiorul organizației**:

- ✓ Capitalul uman și intelectual al organizației este mai bine valorificat.
- ✓ Crește motivația angajaților și loialitatea față de companie.
- ✓ Se diminuează rata fluctuației de personal.
- ✓ Angajații care înțeleg și cred în brandul firmei lucrează mai eficient.

Avantaje pentru firmă

Avantajele externe sunt vizibile în special în cadrul firmelor ce activează în domeniul prestărilor de servicii:

- ✓ Marketingul intern creează un avantaj competitiv semnificativ, deoarece **angajații** sunt **reprezentanții firmei** în relația cu clienții.
- ✓ Mulțumirea angajaților se va reflecta în interacțiunea acestora cu clienții, ajutându-i să înțeleagă mai bine produsele și serviciile firmei; astfel, clientul are mai mare încredere că ceea ce cumpără este de calitate și merită prețul plătit.

Comunicarea internă pe timp de criză

30

Comunicarea internă eficientă – parte a planului dvs. anticriză C 30/002

- De ce comunicarea internă este acum extrem de necesară; 5 + 1 riscuri înlăturate! C 30/002

Elementele-cheie ale comunicării interne eficiente pe timp de criză C 30/005

Cum să vă construiți strategia de comunicare internă; 7 pași siguri C 30/007

Cum trebuie să comunice managementul în această perioadă C 30/011

Cum să comunicați schimbările care intervin în firma dvs. C 30/012

- Cum să comunicați angajaților măsurile de criză, astfel încât să le atenuați impactul negativ C 30/014

Cum să comunicați deciziile de concediere C 30/017

Studiu de caz C 30/023

Scrisoare adresată angajaților de către Directorul General (Model) C 30/026

Comunicarea internă eficientă – parte a planului dvs. anticriză

Faptul că economia la nivel global se află acum într-o stare de incertitudine se reflectă în mediul organizațional al companiilor printr-un **climat de nesiguranță,** dominat de întrebări precum: „Voi fi dat afară?", „Mi se va îngheța salariul?", „Oare firma se va închide?"...

O anume îngrijorare o resimt chiar și angajații companiilor în care impactul crizei nu este (încă) resimțit în mod direct.

Din cauza preocupărilor economico-financiare extrem de prezente în această perioadă, firmele tind să plaseze **comunicarea internă** ca o ultimă grijă managerială.

În plus, presiunea ridicată la care este supus managementul pentru a reduce cât mai multe costuri face ca bugetul alocat pentru comunicarea internă să fie, la prima vedere, un cost ușor de eliminat și fără repercusiuni grave asupra activității economice a organizației.

Atenție, însă: o astfel de măsură afectează profund funcționalitatea organizației!

De ce comunicarea internă este acum extrem de necesară; 5 + 1 riscuri înlăturate!

Tocmai în condițiile în care angajatorii sunt foarte preocupați de destinul economic al propriilor companii, **comunicarea internă** trebuie luată în calcul ca o componentă esențială în gestionarea impactului pe care criza economică îl are asupra firmelor.

Acești angajați se vor afla într-o legătură permanentă cu managementul de top al companiei dvs. și vor fi **purtătorii interni de cuvânt.**

7. Implicați activ, în comunicarea internă, managementul de top al firmei

☞ Perioada de criză este un puternic factor cauzator de stres pentru angajați. Tocmai de aceea este util să implicați activ echipa de management în **informarea, ghidarea** și **motivarea** angajaților. Așa preveniți răspândirea zvonurilor și a panicii în mediul organizațional și ajutați la diminuarea stresului resimțit de angajați.

☞ În cazul în care compania dvs. numără foarte mulți angajați și **comunicarea directă** este dificil de realizat, managementul de top poate comunica eficient cu angajații cu ajutorul tehnologiilor comunicaționale virtuale: **intranet, forumuri virtuale** sau **bloguri** special create pentru a dezbate subiectele delicate apărute în contextul crizei.

Cum trebuie să comunice managementul în această perioadă

În contextul incertitudinii generate de criza economică, Departamentul Resurse Umane trebuie să ofere suport **managementului de top** și celui **de linie** astfel încât aceștia:

Suport pentru management

✓ să devină mult mai **vizibili** în mediul organizațional;

✓ să fie **activi** în relaționarea și comunicarea internă;

✓ să dea dovadă de **leadership** adevărat.

Iată cum puteți acționa în acest sens:

☞ Asigurați coaching tuturor managerilor, precum și leaderilor informali în vederea adoptării unui comportament organizațional **pozitiv** și **mai apropiat de angajați**.

☞ Pregătiți echipa de management să comunice intern mesajele importante despre firmă, într-o manieră **consistentă** și **constructivă**.

☞ Asigurați conducerii companiei o vizibilitate crescută în mediul organizațional prin organizarea de **discuții de grup** sau **forumuri** pe tematici legate de criză, la care să participe și reprezentanți ai managementului de top.

☞ Ajutați managementul firmei să asigure un **leadership consistent**, care să răspundă provocărilor apărute în mediul organizațional intern ca urmare a instabilității mediului economic.

Cum să comunicați schimbările care intervin în firma dvs. pe perioada crizei

Măsuri cu impact negativ asupra angajaților

Din cauza impactului crizei economice globale asupra economiei naționale și a diferitelor sectoare de activitate, din ce în ce mai multe companii se confruntă cu situații în care trebuie să adopte **măsuri drastice** pentru a asigura supraviețuirea.

În funcție de cât de mult sunt afectate de criză, firmele apelează la soluții precum:

→ înghețarea sau chiar diminuarea salariilor;

→ neacordarea bonusurilor;

- ➔ încetarea activității firmei pentru perioade determinate de timp;
- ➔ restructurări etc.

Toate acestea constituie **vești proaste** pentru salariații dvs., iar Departamentul Resurse Umane trebuie să știe cum **să minimizeze efectul negativ** pe care aceste măsuri manageriale îl au asupra angajaților.

În acest context, **comunicarea schimbărilor** organizaționale apărute pe fondul crizei devine **prioritară.**

Iar pentru a vă asigura de o eficiență ridicată în transmiterea mesajelor, este util să aveți în vedere următoarele aspecte importante:

Recomandări pentru eficiența mesajelor

- ☞ **Stabiliți ce și când doriți să comunicați.** Pregătiți mediul organizațional pentru introducerea schimbărilor, nu treceți direct la implementarea acestora.
- ☞ **Targetați diferitele tipuri de audiență din mediul organizațional** – pentru a vă asigura de un impact maxim al comunicării. Cui vă adresați: angajaților direct afectați, angajaților indirect afectați, organizației în ansamblu, partenerilor, clienților și publicului larg?
- ☞ **Planificați atent comunicarea** și coordonați procesele de comunicare internă pentru a evita dublările de mesaje și confuzia.
- ☞ **Monitorizați impactul comunicării** asupra angajaților și modul în care aceștia răspund la mesajele transmise.

Înainte de a comunica angajaților dvs. măsurile adoptate de management în contextul crizei, folosiți **lista de control** de mai jos.

Recomandările vă vor ajuta să **minimizați efectul negativ** pe care veștile neplăcute le au asupra moralului și comportamentului organizațional al angajaților.

Atunci când faceți cunoscute măsurile de criză este util să planificați comunicarea în funcție de **două criterii principale**: structura comunicării și modul în care va fi livrată comunicarea.

Cum să comunicați angajaților măsurile de criză, astfel încât să le atenuați impactul negativ

1. Structura comunicării

☞ **Comunicați veștile proaste cât se poate de clar, într-o manieră onestă și directă.**

- ☒ Nu ascundeți adevărul și nu încercați să mascați adevăratul mesaj.
- ☒ Nu faceți promisiuni despre care nu aveți garanția că se vor întâmpla în viitor.
- ☒ Nu reacționați puternic emoțional.
- ☒ Prezentați și aspectele bune implicate de respectiva decizie.
- ☒ Încurajați angajații să comunice asertiv, să ofere feedback și să adreseze întrebări. Evitați comunicarea reactivă, care conduce la defensivă și la tensiuni organizaționale.

Comunicați clar, direct, onest

☒ Fiți onest, dar în același timp dați dovadă de empatie.

☒ Evitați un limbaj ambiguu, care sugerează o fugă de asumarea responsabilității cu privire la decizia luată, și utilizați un ton activ și direct.

☞ **Argumentați de ce a fost adoptată decizia managerială în cauză.**

☒ Prezentați, pe înțelesul tuturor angajaților, argumentele manageriale pentru care a fost adoptată decizia.

☒ Precizați cum va contribui această decizie la atingerea obiectivelor organizației și cum va asigura supraviețuirea companiei pe perioada de criză.

Argumentați deciziile

☒ Descrieți cum ar arăta viitorul companiei dacă această măsura nu ar fi implementată.

☒ Arătați cum decizia luată este în beneficiul companiei și al membrilor săi.

☒ Pregătiți-vă, anterior comunicării, pentru a răspunde întrebărilor specifice pe care angajații vi le vor adresa – spre exemplu: *Cum mă va afecta în mod direct această decizie? O să mai existe și alte reduceri de salarii/personal?*

☞ **Comunicați preocuparea permanentă a companiei față de angajați.**

Arătați preocupare față de angajați

☐ Prezentați eforturile companiei de a ajuta și a susține angajații direct afectați de măsurile adoptate, precum și eforturile de a minimiza impactul negativ al deciziilor la nivelul întregului personal.

☐ În comunicarea măsurilor adoptate de management pe perioada crizei, trebuie să dați dovadă de atenție atât față de angajații afectați direct de decizii, cât și față de cei afectați indirect.

2. Livrarea comunicării

☞ **Stabiliți când va avea loc comunicarea măsurilor de criză.**

Alegeți momentul optim

☒ Angajații trebuie să afle de la dvs. măsurile adoptate de companie pe perioada crizei, nu din exteriorul firmei sau de la alți angajați.

☒ Oferiți timp între comunicarea măsurilor și implementarea acestora, pentru ca angajații să poată înțelege argumentele ce stau la baza adoptării respectivelor măsuri manageriale.

☞ **Implicați managementul de top în livrarea veștilor care îi afectează negativ pe angajați.**

Implicați managementul de top

☒ Lipsa implicării echipei de management în comunicarea măsurilor adoptate ridică întrebări la nivelul angajaților legate de:

→ asumarea responsabilității cu privire la decizie;

→ calitatea leadershipului.

☞ **Utilizați comunicarea directă.**

☒ Comunicarea directă, față în față, permite – prin intermediul limbajului nonverbal și paraverbal – exprimarea empatiei și a suportului față de angajații direct afectați de decizii.

- Evitați comunicarea veștilor negative prin intermediul e-mailului (sau prin orice alt tip de comunicare virtuală). Nu vreți ca angajații să înțeleagă că este vorba despre lipsă de respect, lipsă de empatie și de asumare a responsabilității din partea managementului.
- Odată comunicate măsurile de criză, angajații vor vrea cu siguranță să adreseze întrebări, să ceară clarificări și să ofere feedback. Pentru a satisface aceste nevoi este recomandat nu doar să comunicați direct, ci și să ascultați activ.

Comunicați direct și ascultați activ

Cum să comunicați deciziile de concediere

Comunicarea deciziei de **concediere din motive economice** este o sarcină dificilă pentru orice departament de resurse umane și trebuie tratată extrem de profesionalist, dar fără a se neglija latura umană implicată de o astfel de măsură de criză.

Când vă aflați în situația de a transmite angajaților dvs. faptul că la nivelul organizației vor avea loc disponibilizări, este util să nu vă focusați atenția exclusiv asupra angajaților direct afectați de concediere, ci și asupra acelor **angajați care vor continua să lucreze** în companie.

Aceasta deoarece între angajați și firmă există o puternică **legătură psihologică**:

Legătura psihologică între angajați și firmă

✓ **firma** oferă angajatului securitate și stabilitate financiară, precum și identitate și statut profesional;

✓ **angajatul** oferă în schimb firmei angajament și loialitate.

Atunci când salariații află că în firmă urmează să aibă loc reduceri de personal, **legătura psihologică este afectată** sau chiar se rupe, iar reacțiile și comportamentele angajaților care rămân sunt similare cu cele ale angajaților care urmează să plece din organizație.

Climatul organizațional poate fi dominat de sentimente de șoc, furie, neacceptare sau de resemnare – toate cu **efect negativ** asupra eficienței și productivității angajaților.

Angajații disponibilizați

Un **angajat disponibilizat** va resimți puternic lipsa securității financiare oferite de firmă până în acel moment, dar poate și mai puternic va fi impactul asupra identității și statutului profesional, în special în cazul persoanelor cu o vechime mare în organizație.

Toate acestea vor afecta încrederea și stima de sine a angajatului concediat.

Angajații care rămân în firmă

În **cazul angajaților care rămân** în organizație, apar sentimente de tristețe din cauza separării de o parte din colegi, neîncredere față de firmă și preocupare pentru siguranța locului de muncă.

Plan de comunicare cu angajații care urmează să fie disponibilizați

1. Pregătiți și planificați toate aspectele legate de disponibilizare.

☞ Stabiliți împreună cu managementul de top criteriile în funcție de care se va realiza procesul de disponibilizare și asigurați o implementare uniformă a acestuia la nivelul firmei.

☞ Cereți suportul departamentului juridic pentru a vă asigura de legalitatea criteriilor de selecție a angajaților care urmează să fie concediați.

Pregătirea deciziei

☞ Pregătiți în detaliu toată documentația legală necesară unui proces de disponibilizare, având în vedere următoarele aspecte majore:

- ✓ notificarea angajatului;
- ✓ salariile compensatorii;
- ✓ perioada de preaviz;
- ✓ servicii de outplacement și consiliere psihologică, precum și alte aspecte relevante pentru firma dvs.

2. Stabiliți când și unde va avea loc comunicarea deciziei.

Momentul și locul comunicării

☞ Utilizați comunicarea directă, față în față pentru a comunica angajatului decizia de disponibilizare.

☞ Alegeți o locație adecvată pentru comunicarea unei astfel de decizii, care să vă permită o comunicare eficientă și privată cu angajatul.

☞ Planificați următoarele întâlniri ale angajatului, spre exemplu cu managerul direct, consilierul psihologic al firmei, expertul de outplacement etc.

3. Elaborați un plan al comunicării deciziei de disponibilizare.

☞ Prezentați motivele pentru care a fost adoptată această decizie la nivelul firmei; arătați care este impactul crizei asupra eficienței economice a firmei dvs. și care este starea generală a concurenței și a sectorului dvs. de activitate.

- Specificați criteriile de disponibilizare și precizați de ce angajatul în cauză corespunde respectivelor criterii.

Comunicarea deciziei

- Menționați modalitățile prin care firma îl va susține în acest moment – salarii compensatorii, bonusuri sau beneficii, consiliere vocațională etc.

- Acordați timp angajatului să interiorizeze vestea și încurajați-l să adreseze întrebări de clarificare și completare a informațiilor primite.

- Arătați care sunt opțiunile și următorii pași pe care angajatul îi poate urma în acest context.

4. Anticipați reacțiile angajaților.

Reacțiile angajaților concediați

- Abordați constructiv întreg procesul de comunicare a deciziei de disponibilizare, ascultați activ angajatul și încurajați-l să-și exprime deschis sentimentele, supărarea și dezamăgirea. Veți ști astfel ce informații să-i oferiți pentru a-l ajuta să treacă mai ușor peste moment.

- Atunci când angajatul devine **furios**, nu răspundeți reactiv prin defensivă și ceartă, ci încercați să fiți calm și să arătați empatie.

Exemplu

„Este normal să fiți furios și supărat, nu este ușor pentru nimeni să treacă printr-o astfel de

situație!" – așa îi puteți arăta că îl înțelegeți și puteți obține mai multe informații specifice de la angajat.

Nu încercați să controlați reacțiile emoționale ale angajatului, acordați-i momente de tăcere atunci când are nevoie de ele.

☞ Dacă angajatul se află într-o **stare de șoc**, utilizați momente de tăcere și întrebări deschise pentru a-l ajuta să interiorizeze vestea și să-și exprime sentimentele.

- Acordați timp angajatului să înțeleagă și să interiorizeze vestea, nu îl suprasolicitați cu prea multe informații.
- Asigurați-vă de faptul că angajatul a înțeles corect informațiile pe care le-ați transmis anterior.
- Încurajați angajatul să apeleze la serviciile de consiliere psihologică și vocațională oferite de către firmă.

☞ Dacă angajatul se blochează într-o stare de **refuz și neacceptare** a deciziei, asigurați-vă de corecta înțelegere a informațiilor de către angajat.

- Dacă este cazul, repetați și/sau reformulați informațiile anterioare pentru a vă asigura de faptul că angajatul le-a interiorizat corect.
- Aveți răbdare și oferiți informațiile în pași mici, nu grăbiți procesul emoțional prin care trece angajatul.

5. Pregătiți-vă emoțional.

☞ Asigurați-vă suficient timp să planificați în detaliu etapele legate de comunicarea deciziilor de concediere.

☞ Fiţi pregătit pentru reacţiile angajatului.

☞ Daţi dovadă de autocunoaştere şi autocontrol emoţional şi comportamental.

☞ Pregătiţi-vă să comunicaţi asertiv şi constructiv şi identificaţi posibilele situaţii care vă pot determina să comunicaţi reactiv, agresiv sau defensiv.

Plan de comunicare cu angajaţii care rămân în firmă

☞ La scurt timp după notificarea angajaţilor ce urmează a fi disponibilizaţi, organizaţi **întâlniri cu echipele** (departamentele) care vor fi afectate de concedieri.

Prezentaţi argumentele care au stat la baza adoptării deciziilor de concediere, plasaţi decizia în contextul crizei economice şi precizaţi cum această măsură va contribui la restabilizarea firmei.

☞ Prezentaţi **planul de acţiune în urma disponibilizărilor**, mai exact:
- cum se va redistribui volumul de muncă;
- care vor fi obiectivele la nivel de echipă (departament);
- cum se va realiza tranziţia de la vechiul mod de lucru la noua structură organizaţională.

Feedback

☞ Oferiţi-le angajaţilor spaţiul şi timpul necesare pentru a adresa **întrebările**, preocupările şi temerile legate de această decizie şi de viitorul propriu în cadrul companiei.

☞ Asigurați-vă de faptul că **managementul de linie** va rămâne accesibil pentru a răspunde întrebărilor ulterioare ale angajaților, cu scopul de a minimiza nesiguranța și teama atât față de viitorul companiei, cât și față de viitorul propriu.

Management de linie suportiv

☞ Pregătiți-vă pentru o perioadă de timp de **refacere a moralului** angajaților, afectat puternic de o astfel de schimbare organizațională.

Adaptare la schimbare

Studiu de caz

Strategie de comunicare internă pentru perioada de criză financiară

Exemplu

Firma XYZ S.R.L., cu peste 1.000 de angajați, a adoptat următoarea strategie de comunicare internă, bazată pe ***vizibilitatea managementului*** *și* ***transparență:***

☞ *scrisori adresate angajaților de către directorul general al companiei (vezi model la pag. C 30/026);*

☞ *transparență asupra rezultatelor financiare;*

☞ *sesiuni de coaching cu toate persoanele aflate în poziții de management.*

Strategia de comunicare internă a firmei vizează două ***scopuri principale:***

- *eliminarea incertitudinii și confuziei din mediul organizațional intern;*

Scopul strategiei de comunicare

- *clarificarea rolurilor pe care angajații le dețin în cadrul strategiilor adoptate de companie pe perioada crizei economice.*

Canal de comunicare

*Unul dintre canalele comunicaționale utilizate este **forumul online**, organizat prin intermediul intranetului firmei, forum care constituie o modalitate virtuală de întâlnire a celor peste 1.000 de angajați ai companiei.*

Prin intermediul acestui forum, angajații au posibilitatea să adreseze managementului întrebările, temerile și preocupările lor și totodată să-și facă cunoscute propunerile.

*Iată și **avantajele** majore ale utilizării acestui **canal comunicațional**:*

- ✓ *oferă oportunitatea de a pune în contact tot personalul companiei;*
- ✓ *facilitează o comunicare deschisă și onestă pe toate direcțiile ierarhice, fără a implica costuri semnificative.*

Coaching

*În paralel, compania organizează **sesiuni de coaching** cu toate persoanele care ocupă poziții de management (manageri, șefi de departamente, supervizori), în vederea familiarizării acestora cu noua strategie de comunicare internă și cu modalitățile de implementare a acesteia.*

*Este organizată inclusiv o **sesiune de grup**, cu participarea directorului general și a tuturor managerilor companiei, în care să se explice strategia adoptată de firmă pe perioada de criză.*

Fiecare manager a primit sarcina de a organiza ***întâlniri strategice*** *periodice cu propria echipă, cu rolul de a clarifica:*

Întâlniri la nivelul echipelor

- *situația și strategiile adoptate de companie pentru perioada de criză;*
- *rolul fiecărui angajat în cadrul acestor strategii de gestionare a impactului crizei.*

Toate aceste întâlniri sunt ***monitorizate*** *de către Departamentul Resurse Umane în scopul evaluării eficienței demersului și totodată a complianței și angajamentului obținut din partea angajaților pe parcursul acestor sesiuni de informare și îndrumare.*

Impactul strategiei de comunicare internă elaborate special pentru perioada de criză este întărit prin următoarele ***demersuri complementare****:*

Demersuri complementare

- *mesaje din partea managementului, privitoare la situația companiei, transmise prin intermediul buletinului intern de știri pe care îl primesc toți angajații companiei;*
- *mesaje transmise în mediul extern companiei;*
- *o comunicare internă descendentă în permanență deschisă și onestă.*

Scrisoare adresată angajaților de către Directorul General

Model

Dragi colegi,

Știu că, în ultimul timp, din cauza impactului crizei financiare la nivelul sectorului nostru de activitate și ca urmare a știrilor negative privind situația economică a firmelor cu care noi colaborăm, în rândul dvs. au apărut o serie de întrebări și temeri legate de viitorul companiei.

Vă adresez această scrisoare cu scopul de a vă oferi **informații referitore la situația reală a companiei** și ca să împărtășesc cu dvs. viziunea pe care o am față de viitorul organizației noastre.

Da, sectorul nostru de activitate este unul în care impactul crizei economice se resimte destul de puternic, numărul de vânzări la nivel de industrie în primele luni ale anului confirmând acest fapt.

În urma consultărilor permanente pe care le-am avut în ultima perioadă atât cu boardul companiei, cât și cu întreaga echipă de management, am decis ca **strategia firmei noastre** pentru următoarea perioadă să aibă la bază **următoarele direcții**:

✓ Vom continua să producem la un nivel calitativ înalt.

✓ Vom avea o grijă permanentă, poate mai mult ca niciodată, de clienții noștri, pentru a ne securiza portofoliul existent de clienți.

✓ Vom încerca să asigurăm o rată de profitabilitate care să ne permită funcționalitatea în această perioadă economică dificilă.

Pe parcursul existenței sale, firma noastră a mai trecut prin perioade dificile – din care am învățat lecții importante, care ne vor ajuta să gestionăm efectele crizei financiare.

Iar acest moment de criză este unul diferit, în sensul că întreaga economie la nivel mondial este afectată; ceea ce înseamnă că, în urma acestui dezechilibru, compania noastră poate acționa astfel încât să-și întărească poziția pe piață și față de competiție.

Important este că **vom continua să investim în viitorul nostru,** iar investițiile făcute în trecut ne oferă premise pozitive pentru a ne atinge obiectivele actuale.

Pentru a concluziona, doresc să vă asigur că **suntem o companie puternică, cu resurse umane valoroase și cu un plan de acțiune clar.**

Strategia noastră va fi să ne concentrăm asupra acelor aspecte pe care le putem controla: calitatea produselor noastre, relaționarea cu clienții, gestionarea eficientă a resurselor companiei. Iar în exercitarea acestui control zilnic, fiecare membru al companiei deține un rol foarte important.

Mesajul care să ne ghideze în activitatea noastră zilnică trebuie să fie următorul:

Acceptăm ceea ce nu putem schimba și exercităm eficient controlul asupra a ceea ce putem controla!

Avem această obligație în primul rând față de noi, dar și față de partenerii, furnizorii și clienții noștri.

Suportul și angajamentul dvs. sunt mai importante ca niciodată și doresc să vă mulțumesc pentru dedicarea cu care contribuiți zilnic la succesul companiei noastre.

Aveți angajamentul meu ferm că acesta este doar primul pas dintr-un demers de comunicare deschisă și onestă cu dvs., demers care va continua.

Cu deosebită considerație,

[Semnătura Directorului General

Prenumele și numele]

Concedierea

36

De ce este important felul în care concediați C 36/002

Cum să vă asigurați că-i veți putea concedia pe angajații necorespunzători C 36/003

- 5 sfaturi practice pentru o concediere fără dificultăți C 36/004

Cum să pregătiți momentul anunțării concedierii C 36/005

Cum să comunicați eficient decizia de concediere C 36/006

R&S RENTROP & STRATON

În orice firmă apar situații în care unii angajați **nu corespund din punct de vedere profesional sau al relațiilor de muncă.**

Motive de concediere

Iată doar câteva dintre motivele care îl pot nemulțumi pe angajator:

→ Performanțele angajatului sunt permanent sub cele solicitate de postul pe care îl ocupă.
→ Cu toate eforturile de integrare depuse de firmă, salariatul nu se adaptează colectivului din care face parte sau locului de muncă.
→ Angajatul a săvârșit abateri disciplinare grave.

Chiar dacă ați respectat toate obligațiile și cerințele impuse de lege pentru această situație, chiar dacă ați îndeplinit toate formalitățile și nu există nici un dubiu asupra corectitudinii și necesității deciziei luate, **concedierea unui angajat** vă pune de fiecare dată într-o **situație delicată**, făcându-vă să vă întrebați cum să gestionați cât mai bine un astfel de moment din activitatea dvs. de manager de resurse umane.

De ce este important felul în care concediați

Iată doar câteva dintre aspectele de care este bine să țineți cont atunci când comunicați decizia de concediere:

Tensiuni și conflicte

- Concedierea este un **moment cu implicații emoționale** semnificative – atât pentru angajat, cât și pentru reprezentantul angajatorului căruia îi revine sarcina de a aplica această hotărâre. Tocmai de aceea este important cum comunicați: neclaritățile, neînțelegerile sau atitudinile nepotrivite amplifică **stările conflictuale** și **frustrările.**

Prejudicii de imagine

- Un angajat concediat care a acumulat multe nemulțumiri poate aduce **prejudicii imaginii firmei** – prejudicii care sunt cu atât mai mari, cu cât poziția ocupată de persoana în cauză a fost una superioară ierarhic.

Demotivare

- În situația tensionată creată la momentul și în urma concedierii, un **comportament necontrolat** din partea dvs., ca manager de resurse umane, ar ridica semne de întrebare pentru ceilalți angajați, chiar dacă decizia luată a fost una corectă.

Concedierea care **nu este bine gestionată** poate avea repercusiuni dintre cele mai neplăcute! În cazul în care vă aflați în fața unei asemenea decizii, sfatul nostru este să colaborați strâns cu juristul firmei dvs. pentru a nu risca să implicați compania într-un **proces nedorit și costisitor**.

Înainte de a întreprinde orice acțiune, asigurați-vă că v-ați însușit și ați respectat pas cu pas **toate prevederile legale** care privesc acest subiect.

Cum să vă asigurați că-i veți putea concedia pe angajații necorespunzători

Este foarte important ca în firma dvs. să existe o **politică clară** referitoare la cazul în care un angajat **nu corespunde** din punct de vedere profesional sau al relațiilor de muncă.

Această politică trebuie să fie cunoscută de toți angajații și trebuie inclusă **obligatoriu** în regulamentul intern al firmei.

Cu o astfel de măsură vă asigurați că, în momentul în care se va ivi necesitatea concedierii unui angajat, procedura va decurge fără piedici și fără consecințe nedorite pentru firmă.

Concedierea angajatului neperformant

Pentru situațiile în care salariatul a comis abateri disciplinare grave, lucrurile sunt mai limpezi și mai ușor de administrat. Se poate ivi însă și situația în care angajatul nu a făcut nimic rău, dar este pur și simplu neperformant.

Iată mai jos care sunt **acțiunile preventive** care vă ajută să aveți succes în concedierea unui astfel de angajat.

5 sfaturi practice pentru o concediere fără dificultăți

RI, fișa postului, supervizarea

1. Asigurați-vă de faptul că fiecare angajat a înțeles cu exactitate care sunt **așteptările pe care le are firma** de la el și că a înțeles întocmai care sunt **sarcinile ce îi revin.**
   Regulamentul intern, fișa postului plus comunicarea dintre angajat și șeful ierarhic sunt principalele mijloace prin care se poate atinge acest scop.

Evaluarea angajaților

2. Fiți riguros în ceea ce privește **evaluarea periodică a performanțelor** angajaților!
   În situația unei acțiuni în instanță, va fi nevoie **să dovediți** că salariatul nu corespunde din punct de vedere profesional. Tocmai de aceea vă vor fi foarte utile testele de verificare a cunoștințelor teoretice și practice ale angajatului, dar și diversele rapoarte periodice asupra activității acestuia, documente pe care vă recomandăm să le păstrați în **dosarul personal.**

Avertismente

3. Dacă, după **avertismentele verbale**, un angajat nu-și îmbunătățește sau nu-și corectează performanțele, treceți la **avertismente scrise**, specificând: ce anume i s-a comunicat angajatului, ca-

re a fost atitudinea acestuia, ce măsuri au fost adoptate, incluzând și decizia finală.

4. Încă de la angajare, rugați-l pe salariat să citească și să semneze o listă cu toate bunurile pe care firma i le pune la dispoziție (laptop, telefon, mașină de serviciu etc.) și asigurați-vă că a înțeles faptul că **bunurile** respective **trebuie returnate** în momentul încetării raporturilor de muncă. ; detasării

5. Asigurați-vă că toți angajații înțeleg ce **consecință** rezultă **în urma neîndeplinirii sarcinilor** pe care le au. În felul acesta, concedierea nu va veni ca un șoc total.

Cum să pregătiți momentul anunțării concedierii

În cazul în care concedierea este inevitabilă, aveți grijă ca persoana respectivă să nu se simtă umilită în vreun fel. Angajatul trebuie să înțeleagă faptul că ceea ce i se întâmplă are legătură **strict cu activitatea profesională**, și nu cu persoana sa.

Anunțarea deciziei de concediere implică emoțional ambele părți. Puteți limita neînțelegerile, incriminările și problemele aferente cu ajutorul unei atitudini potrivite și a unei **pregătiri anterioare**:

Pregătiți documentația

☞ Pregătiți-vă toată **documentația necesară** înainte de întâlnirea cu angajatul pe care trebuie să-l concediați: rapoartele de performanță, testele practice sau scrise, avertismentele scrise, informațiile referitoare la salariu și toată corespondența cu respectivul angajat, dacă are legătură cu performanța activității depuse.

Recuperați bunurile firmei

☞ Pregătiți o listă pe baza căreia să **recuperați toate bunurile** pe care firma le-a pus la dispoziția angajatului respectiv: chei, cărți de credit ale firmei, uniforme, telefon, laptop, mașină de serviciu etc. De asemenea, nu uitați ca ulterior să schimbați, dacă este cazul, parolele computerului și diversele coduri de acces utilizate în firmă.

Cum să comunicați eficient decizia de concediere

Pentru a evita ca momentul concedierii să fie o experiență neplăcută, țineți seama de următoarele **recomandări**:

☞ Explicați clar angajatului motivele care au condus la decizia concedierii sale.
Pe durata expunerii fiți ferm, dar în același timp politicos, fiți cât mai succint posibil și asigurați-vă că a înțeles că motivele concedierii nu au legătură cu persoana sa, ci doar cu calitatea sa de angajat.

☞ Limitați, pe cât posibil, discuțiile despre concediere și nu vă scuzați pentru luarea acestei decizii.

☞ Oferiți-i angajatului posibilitatea de a-și exprima sentimentele. Răspundeți sincer la întrebările acestuia, dar evitați dezbaterea aspectelor.

☞ Explicați clar și în detaliu condițiile concedierii, inclusiv data la care încetează efectiv raporturile de muncă.

☞ Încercați să încheiați întrevederea cu o strângere de mână și cu urări de bine.

Conducerea

C 43

Ce este activitatea de conducere C 43/002

Sunteţi un conducător autentic? (listă de control) C 43/004

Cum să vă exercitaţi puterea şi autoritatea C 43/007

Stiluri de conducere C 43/011

Care este stilul de conducere care vă caracterizează? (Test) C 43/016

Cum să vă conduceţi mai bine angajaţii C 43/022

RS RENTROP & STRATON

Ce este activitatea de conducere

Conducerea este un proces în care conducătorul și subordonații interacționează în așa fel încât conducătorul să influențeze acțiunile subordonaților în scopul realizării anumitor obiective.

Un manager are la dispoziție o mulțime de modalități de a obține acest lucru, în funcție de reușita acțiunii putându-se distinge managerii de succes de ceilalți manageri.

Conducătorii = manageri?

Conducătorii unei afaceri nu sunt în mod necesar și managerii ei, dar, cu siguranță, toți managerii ar trebui să știe să fie și conducători. Există, așadar, o diferență între conducere și management.

Diferența dintre conducere și management

Autoritatea conducătorului rezultă din faptul că puterea lui este legitimată (recunoscută și acceptată) de către subordonați. Acest lucru îl deosebește de manager a cărui putere este legitimată de către organizație.

Exemplu

Marile bătălii militare sunt, în general, conduse din cartierele generale ale armatelor combatante. Ofițerii de aici plănuiesc campanii și administrează resursele necesare. Rolul lor se încheie practic în momentul în care planurile bătăliei sunt transmise și puse în practică; urmează, desigur, ca ei să aibă în atenție desfășurarea evenimentelor și să modifice, dacă este necesar, planurile inițiale.

Acești ofițeri nu oferă practic conducere, ci management. Soldații nu îi vor vedea niciodată pe acești ofițeri (manageri) în timpul operațiunilor de luptă.

Încurajările, îndrumările și ordinele curente sunt date de ofițerii prezenți pe câmpul de luptă; ei oferă adevărata conducere.

Fără îndoială, imaginea de ansamblu a bătăliei o au cei de la Statul major (managerii); când inspectează trupele și vizitează răniții sau când lansează vreun ordin general, ei sunt recunoscuți drept „conducătorii noștri"; conducerea activă o exercită însă cei „din tranșee": de multe ori, rolul lor este pur și simplu de a fi un exemplu pentru subordonații lor, de a-i face pe aceștia să îi urmeze în bătălie.

Managerii = administratori

Managerii sunt în primul rând administratori; ei stabilesc planuri, bugete, alocă resurse, evaluează rezultatele; urmăresc buna funcționare a activității organizației; se asigură că „organizația merge".

Pentru a avea succes însă, managerul unei organizații trebuie să fie mai mult decât administratorul ei. Rolul de conducător îi revine tot lui și este acela de a acționa, nu doar de a planifica și a evalua rezultatele; a fi printre angajați, a le ghida eforturile, a le pune în valoare abilitățile de care dispun, a-i motiva să le folosească.

Adevărata conducere trebuie să fie în avantajul celor care o urmează. În multe firme, angajații sunt doar administrați, nu și conduși.

Un management eficient fără o conducere eficientă este complet inutil. Conduse defectuos, chiar și cele mai reușite idei manageriale eșuează. Apare evident faptul că nu toți managerii sunt și conducători (deși ar trebui). Conducerea revine deseori unui angajat de rang inferior, cel care întrunește calitățile mai sus menționate și este acceptat ca lider. Atunci când nu se are în vedere marcarea diferenței dintre management și conducere, ambii termeni, „manager" și „conducător", vor fi folosiți pentru a desemna aceeași persoană: omul din fruntea ierarhiei unei organizații.

Portretul-robot al managerului

Calitățile necesare unui manager sunt adesea surprinzător de simple: succesul vine uneori doar din știința de a asculta (pe angajați sau clienți) sau din curajul de a avea încredere în capacitatea subordonaților și a le delega sarcini. Conducerea afacerii este în primul rând acțiune: puține aspecte pot fi planificate cu precizie maximă, multe dintre ele putând fi corectate din mers.

Sunteți un conducător autentic?

– Listă de control –

Bifați enunțurile care vă caracterizează:

☐ Sunteți adeptul politicii „ușilor deschise".

☐ Veniți primul și plecați ultimul din organizație.

☐ Practicați așa-numitul „management prin plimbare" (vizite de lucru).

☐ Sunteți un ascultător activ.

☐ Tolerați exprimarea deschisă a nemulțumirilor.

☐ În general, nu aveți nevoie de consultanți; știți însă când e cazul să apelați la ei.

☐ Vă cunoașteți personalul; știți numele mic al tuturor angajaților.

☐ Aveți o atitudine de tip „eu sunt OK, tu ești OK" în relațiile cu subordonații.

☐ Știți să vorbiți oamenilor astfel încât să vă faceți ascultat.

☐ Sunteți mereu prezent în mijlocul celor pe care îi conduceți, fără a da impresia totuși că îi controlați.

☐ Delegați subordonaților sarcini importante și le conferiți autoritatea de care au nevoie pentru a le îndeplini.

☐ În fața succeselor doriți să rămâneți un anonim; vă place, în schimb, să fie lăudate organizația și personalul ei.

☐ Aveți note de plată reduse.

☐ Știți pe cine și când să angajați sau să concediați.

☐ Preferați să comunicați direct, nu prin intermediul unor memo-uri.

☐ Aveți un coeficient de inteligență ridicat.

☐ Țineți ședințe puține și scurte.

☐ V-ați format o imagine de învingător.

☐ Pregătiți angajați care să vă preia din sarcini.

☐ Știți să faceți respectate în organizație anumite politici și reguli fără a apela la un Manual al personalului.

☐ Deviza dvs. este: „Lucrăm ca să-i facem pe toți fericiți: clienți, acționari, manager, angajați, familiile lor".

☐ Vă recunoaşteţi greşelile şi vă încurajaţi angajaţii când, la rândul lor, greşesc şi admit că au greşit.

☐ Nu practicaţi nepotismul; nu aveţi rude printre angajaţi.

☐ Nu aveţi tendinţa de a controla totul, de a lua toate deciziile.

☐ Aveţi umor; ştiţi însă unde sfârşeşte gluma în relaţiile de muncă.

☐ Nu aveţi un salariu disproporţionat de mare în raport cu colaboratorii dvs. apropiaţi.

☐ Aţi deprins lecţia greşelilor. (Managerii de succes sunt aceiaşi care au înregistrat, cel puţin la început, şi cele mai multe greşeli de conducere. Ei au ştiut însă să transforme fiecare insucces într-o experienţă utilă.)

☐ Rezolvaţi problemele; ştiţi să diferenţiaţi între cauza şi efectul unei probleme şi să vă orientaţi eforturile către soluţionarea ei rapidă.

☐ Calculaţi riscul; ştiţi că orice decizie implică o doză de risc şi sunteţi gata să vi-l asumaţi.

☐ Nu luaţi decât decizii sigure, amânaţi celelalte decizii până când situaţia devine certă.

☐ Ştiţi însă şi când o situaţie nu are şanse să se clarifice: în acest caz nu amânaţi decizia.

☐ Sunteţi empatic; aveţi capacitatea de a vă identifica din punct de vedere emoţional cu angajaţii subordonaţi. Înţelegeţi punctul de vedere al celorlalţi, chiar dacă nu sunteţi de acord cu el.

☐ Ştiţi să câştigaţi simpatia şi încrederea personalului; îi reprezentaţi cu succes pe angajaţi.

Un bun manager nu trebuie să deţină obligatoriu toate aceste trăsături, ci măcar o parte dintre ele. Cu cât această parte este mai mare, cu atât mai bine.

Cum să vă exercitaţi puterea şi autoritatea

Există o diferenţă între autoritatea şi puterea pe care le deţine un manager.

Autoritatea

Autoritatea exprimă limitele în cadrul cărora titularul unui post are dreptul de a acţiona pentru realizarea sarcinilor postului. A avea autoritate înseamnă a avea dreptul de a controla, adică de a stabili sarcini de lucru, a lua decizii, a verifica rezultatele obţinute şi a iniţia măsuri disciplinare sau creşteri de salariu.

Autoritatea înseamnă considerarea puterii ca fiind legitimă. O persoană din conducere are autoritate dacă subordonaţii săi îi recunosc puterea. Autoritatea unui conducător poate proveni din poziţia pe care o are în organizaţie sau din competenţa lui profesională. Ideal este să posede ambele tipuri de autoritate.

Atenţie! Aveţi autoritate asupra angajaţilor atunci când ei acceptă această autoritate. Iar acceptarea poate fi asigurată doar prin utilizarea puterii pe care o deţineţi.

Puterea

Puterea este abilitatea unor persoane de a influenţa acţiunile celorlalţi; este o calitate pe care ceilalţi o percep la cel ce o posedă; un angajat de pe un nivel ierarhic mediu, dar cu un statut privilegiat în firmă sau cu o personalitate puternică poate exercita o anumită putere în cadrul organizaţiei.

Autoritatea poate fi delegată, puterea nu; puteți învesti un angajat cu autoritate, nu și cu putere.

Pentru a putea influența oamenii și evenimentele din organizație, orice manager are nevoie de o oarecare putere și chiar de diferite tipuri de putere. Le puteți folosi pe fiecare în funcție de situația existentă.

Ce tip de putere dețineți?

Puterea legitimă

Puterea legitimă provine din deținerea unei poziții de conducere în organizație și reprezintă, de fapt, autoritatea cu care este învestit deținătorul unui post de conducere. Puterea legitimă provine din puterea tradițională a celui care deține postura de șef. Cu cât poziția ierarhică a unui angajat este mai înaltă, cu atât puterea lui legitimă este mai mare.

Un manager care-și construiește puterea doar pe baza autorității cu care este învestit prin funcție va constata curând că activitatea din interiorul firmei este marcată de conflicte, lipsa creativității, a inițiativei și a cooperării în muncă.

Puterea de sancționare

Orice supervizor care poate sancționa performanța sau comportamentul necorespunzătoare ale unui angajat la locul de muncă deține **putere de sancționare.** Echipele de lucru au la rândul lor o astfel de putere, putând reacționa negativ la contraperformanțele unor membri ai echipei. Ca manager, trebuie să decideți câtă putere de sancționare veți aloca șefilor de departamente (ce măsuri sunt autorizați să ia în cazul unor abateri de genul celor enunțate mai sus).

Folosiți acest tip de putere doar atunci când ați epuizat toate celelalte mijloace de a rezolva o problemă pe care o aveți cu un angajat.

Puterea personală

Puterea personală vine din abilitatea de a vă apropia angajații, de a vă asuma eșecurile lor, de a le înțelege și satisface nevoile și de a-i îndruma spre succese. În acest caz, puteți conduce pe baza a ceea ce faceți, și nu pe baza a ceea ce spuneți. Pentru că au încredere în dvs., angajații vor face așa cum li se cere, fără să mai aibă nevoie de explicații. Puterea personală are la bază calitățile personale (inclusiv cele morale, date de corectitudine și imparțialitate) ale managerului, așa cum sunt ele percepute de angajați.

Puterea de recompensare

Un manager beneficiază de **putere de recompensare** atunci când poate oferi recompense morale sau materiale celor ce obțin rezultate bune în muncă (observați diferența față de puterea de sancționare care pedepsește rezultatele slabe). Vă exercitați această putere ori de câte ori stabiliți salariile angajaților și alocați creșteri salariale sau bonusuri, luați decizii de promovare, oferiți beneficii sau, pur și simplu, lăudați performanțele angajaților.

Puterea de specialist

Rauo

Dețineți o **putere de specialist** atunci când angajații dvs. vă percep ca fiind un profesionist (expert) în domeniul în care lucrați. Dacă subordonații constată la dvs. lipsa unor cunoștințe minime sau o capacitate profesională inferioară lor, puterea dvs. de specialist și, implicit, puterea totală pe care o dețineți vor avea de suferit.

La modul general, puterea dvs. depinde de:

- abilitatea de a vă face ascultat;
- acceptarea ca lider de către subordonați (în funcție de vechime, experiență, performanțe în muncă);

- dorința angajaților de a accepta ordinele primite de la dvs.;
- înțelegerea și satisfacerea nevoilor angajaților;

Factorii puterii

- carisma de care dispuneți;
- controlul pe care-l dețineți asupra alocării resurselor, luării deciziilor, informațiilor care circulă în organizație;
- puterea de specialist pe care o dețineți; cât de bine conduceți din punct de vedere tehnic afacerea, ce cunoștințe de specialitate aveți.

Cum să vă folosiți puterea în modul cel mai eficient

În mod normal, un manager deține putere legitimă, putere de sancționare și putere de recompensare. Dacă nu le dețineți sau nu puteți controla folosirea acestor puteri de către alte persoane din organizație, atunci dvs. nu sunteți, de fapt, un veritabil manager. Pe de altă parte, folosirea în exces a acestor tipuri de putere se dovedește a fi contraproductivă.

Puterea de specialist și cea personală vin să completeze puterea totală de care beneficiați în firma dvs. Lipsa lor vă poate afecta imaginea de conducător.

De multe ori, folosirea uneia dintre puteri conduce la modificări asupra celorlalte tipuri de putere pe care le aveți la dispoziție.

Exemplu

Folosirea puterii de sancționare în cazul unui angajat care are rezultate mult mai slabe decât colegii săi de echipă (deși e recompensat în mod identic) poate conduce la creșterea puterii personale față de întreaga echipă, care va primi favorabil decizia dvs.

Stiluri de conducere

Stilul de conducere descrie un model de comportament pe care managerii îl folosesc în relațiile cu subordonații lor. Acesta poate fi observat, descris, analizat, astfel încât fiecare manager își poate cunoaște propriul stil de conducere.

Este puțin probabil ca un manager să se încadreze strict în limitele unui stil de conducere; este adevărat însă că pot fi anticipate acțiuni și reacții ale sale pe baza modelului de conducere ce-l caracterizează.

În determinarea stilului de conducere ce caracterizează un manager, sunt luate în considerare trei aspecte esențiale:

Criteriile determinării stilului de conducere

1. Stilul în care comunică cu angajații săi (felul în care ia decizii, stabilește responsabilitatea și autoritatea fiecărui subordonat).
2. Proporția de timp și efort acordată aspectelor tehnice ale afacerii (sarcini de lucru) și celor umane (legate de problemele de personal).
3. Tipul de relații pe care l-a dezvoltat cu angajații.

După modul în care managerul își împarte autoritatea cu subordonații săi și îi implică pe aceștia în luarea deciziilor din organizație, putem deosebi mai multe tipuri de manageri (lideri):

Liderul autoritar

Liderul autoritar („dictatorul") se concentrează asupra activității propriu-zise și a rezultatelor acesteia, personalul fiind considerat mai degrabă un simplu factor de producție.

Problemele sunt rezolvate în cercul restrâns al conducerii firmei; toți ceilalți angajați acționează pe baza „directivelor venite de sus", de multe ori neînsoțite de vreo explicație.

Din această cauză pot apărea două pericole:

- → Conducerea firmei este atât de implicată în rezolvarea problemelor de detaliu încât activități esențiale de conducere, precum planificarea pe termen lung, rămân în umbră.
- → Este afectată dezvoltarea personalului înalt calificat; angajații care dispun de capacități deosebite (creativitate, inițiativă) se vor simți frustrați, neputându-și valorifica potențialul.

Această abordare se poate dovedi utilă în situații de criză, în care e nevoie de o intervenție fermă a managerului (care nu mai ia în considerare opiniile sau sentimentele angajaților). Orientarea către obținerea rezultatelor dorite face ca un manager autoritar să stopeze imediat comportamentele necorespunzătoare.

Liderul paternalist

Relația dintre **managerul paternalist** și angajații săi este asemănătoare cu relația dintre tată și copiii lui. Deși rămâne preocupat de rezultatele firmei, liderul paternalist are totuși grijă de personalul său. Mesajul lui către angajați este: „Munciți bine și voi avea grijă de voi". Un lider paternalist cere totuși angajaților săi subordonare și respectarea autorității.

Un manager paternalist nu crede că angajații sunt în totalitate leneși și interesați numai de siguranța postului, ci că ei doresc să fie activi la locul de muncă, să contribuie la succesul echipei lor de lucru. Cu toate acestea, managerul paternalist preferă să dețină controlul activității și să trateze personalul ca pe o familie mai mare în fruntea căreia se află el. Deciziile importante îi aparțin în totalitate, deși încearcă apoi să-și convingă subordonații că sunt cele mai bune decizii.

Când experiența și capacitatea personalului sunt limitate, acest stil de conducere este cel mai potrivit.

Liderii democratici (participativi) pot fi recunoscuți după următoarele caracteristici:

Liderul democratic

- Au încredere în discernământul și capacitatea angajaților de a se implica în actul decizional.
- Manifestă un interes egal atât pentru angajați, cât și pentru rezultatele muncii lor.
- Deleagă autoritate subordonaților lor.
- Permit angajaților să participe la luarea deciziilor.
- Realizează descrieri ale postului astfel încât fiecare angajat să-și poată înțelege responsabilitățile.
- Încurajează feedback-ul din partea subordonaților, în așa fel încât să existe un flux de informații în ambele sensuri.
- Urmăresc și evaluează îndeplinirea sarcinilor delegate.

Adoptarea unui stil participativ este utilă în situațiile în care deciziile nu se iau sub presiunea timpului, iar personalul este calificat și deține suficiente informații.

Managementul participativ este o modalitate de conducere prin care angajații sunt încurajați să contribuie la dezvoltarea organizației. Aceștia își pot extinde astfel rolul pe care-l joacă în îndeplinirea obiectivelor firmei. Conducerea păstrează controlul deciziilor, dar caută să utilizeze experiența, energia și inițiativa angajaților prin cooptarea lor în ședințe sau în grupuri de lucru.

Managementul participativ oferă numeroase avantaje:

Avantaje

- ✓ mobilizarea talentelor și resurselor firmei;
- ✓ conducerea este nevoită să ia în considerare implicațiile acțiunilor sale asupra personalului;
- ✓ deciziile neplăcute sunt acceptate mai ușor;
- ✓ crește dorința angajaților de a respecta deciziile luate.

Dezavantajele se referă la:

Dezavantaje

- → întârzierea luării unor decizii;
- → multe informații manageriale sunt confidențiale – deci n-ar trebui dezvăluite angajaților;
- → apariția unor conflicte de interese între conducere și angajați este inevitabilă. Angajații nu pot fi în același timp și parte a conducerii, dar și parte a celor conduși.

Pentru ca managementul participativ să reușească, trebuie ca ambele părți să dorească acest lucru. Ostilitatea conduce la eșec. În calitate de manager, arătați-vă dorința de a împărți cu ceilalți o parte din puterea dvs. decizională.

Poate că unii dintre subordonații dvs. nu doresc să participe la luarea deciziilor, neavând abilitățile necesare. Nu îi forțați să se implice și admiteți că, în aceste condiții, contribuția lor nu ar fi oricum importantă.

Nu consultați angajații doar atunci când apar dificultăți și simțiți nevoia de a asculta și părerile altora. Consultarea trebuie să aibă un caracter permanent.

Liderul consultativ

Liderul consultativ este o combinație între cel paternalist și cel participativ (democratic). Deciziile se iau în urma unei consultări cu personalul, ultimul cuvânt aparținând, desigur, managerului. Acesta operează după principiul „anunț intențiile mele și le testez; în funcție de reacții, iau decizii". Managerul își informează colaboratorii în legătură cu problema ivită și așteaptă opinii și recomandări din partea acestora.

De multe ori însă, subalternii evită să-și înfrunte superiorul, preferând să nu demaște eventualele diferențe de opinie.

Liderul „laissez faire"

Un **manager „laissez faire"**, așa cum arată și titulatura, lasă lucrurile în voia lor, folosindu-și cât mai puțin autoritatea de care dispune. Într-un fel, „abdică" de la conducere, asigurându-se însă că ea se află pe mâini bune și că rolul său este preluat de subordonați de-ai săi. Uneori, numărul prea mare de subordonați îl împiedică pur și simplu să le supravegheze și coordoneze direct activitatea.

La prima vedere, liderul „laissez faire" nu este preocupat nici de angajații săi, nici de rezultatele activității lor. În orice caz, nu se implică într-un mod vizibil în munca acestora. Ceea ce, în condițiile în care dispune de angajați bine motivați și extrem de capabili, poate fi foarte eficient. Astfel de subordonați nici nu au nevoie de „asistența" managerului lor.

Managerul orientat spre sarcini

Managerul orientat spre sarcini acordă prioritate aspectelor strict tehnice ale activității. Preocupările sale se concentrează asupra deciziilor, planurilor, acțiunilor ce privesc operațiunile curente din organizație (tehnologie, echipamente, producție), elaborării bugetului de activitate, controlului etc.

Managerul orientat spre oameni

Managerul orientat spre oameni are în vedere în primul rând problemele personalului din subordinea sa. Preocupările lui vizează: identificarea și satisfacerea nevoilor angajaților, motivarea și recompensarea lor, selectarea personalului, rezolvarea conflictelor și a reclamațiilor existente, evaluarea performanțelor angajaților și consilierea acestora.

Realizarea sarcinilor de lucru este adesea neglijată, cu consecințe negative atât pentru organizație, cât și pentru personalul ei. Managerii care practică acest stil de conducere (așa-numiții manageri „populari“) creează de obicei o atmosferă destinsă în interiorul organizației.

Managerul-administrator

Managerul-administrator acordă o atenție egală problemelor de personal și celor strict legate de producție; încearcă să echilibreze necesitatea (prioritatea) de a realiza obiectivele organizației cu aceea de a menține satisfacția angajaților. Acest stil de conducere reflectă însă uneori incapacitatea managerului de a promova un stil performant din perspectiva ambelor priorități.

Care este stilul de conducere care vă caracterizează?

Citiți cu atenție fiecare dintre afirmațiile următoare și notați-le de la 1 la 5: cu 1 pe cea care vi se potrivește cel mai bine și cu 5 – afirmația care vă caracterizează cel mai puțin.

Sunt analizate principalele domenii ale muncii manageriale: planificare, conducere, rezolvarea conflictelor de muncă, comunicarea cu angajații, controlul/supervizarea personalului.

Planificare

a. Stabilesc împreună cu subordonații care mă pot ajuta principalele obiective, responsabilități și planuri de acțiune.

b. Planific activitatea fiecărui angajat împreună cu acesta, asigurându-mă că înțelege sarcinile ce-i sunt încredințate și verific dacă are nevoie de sprijin în derularea activității sale.

c. Sugerez angajaților ce trebuie făcut și le ofer sprijinul meu.

d. Atribui angajaților responsabilitatea de a-și planifica propria activitate.

e. Planific toată activitatea angajaților mei, împreună cu etapele ce trebuie întreprinse și standardele în raport cu care va fi măsurată performanța.

Conducere

a. După ce am explicat clar angajaților planul de lucru și responsabilitățile ce le revin, urmăresc rezultatele fiecăruia și progresul înregistrat, iar în cazul în care apar dificultăți, le ofer asistență.

b. După ce am stabilit obiectivele angajatului, mă retrag și nu intervin în activitatea lui. Prefer să-și rezolve singur problemele.

c. Menţin comunicarea cu angajatul căruia i-am încredinţat o sarcină pentru a-i arăta că mă interesează modul în care se achită de îndatorirea sa.

d. După formularea planurilor, urmăresc desfăşurarea lor, intervenind – atunci când apar dificultăţi – prin definirea problemei care apare şi modificarea planificării iniţiale.

e. Supraveghez îndeaproape îndeplinirea planurilor încredinţate subordonaţilor mei şi intervin ori de câte ori e necesar.

Rezolvarea conflictelor între angajaţi

a. Mă aştept ca angajaţii mei să-şi rezolve singuri conflictele.

b. Cred într-o abordare constructivă a conflictului şi încurajez cooperarea părţilor implicate.

c. Examinez cu atenţie cauzele conflictului şi nu închei discuţia cu părţile implicate până nu găsesc modalităţi de eliminare a cauzelor.

d. Dau de înţeles angajaţilor aflaţi în conflict că situaţia creată e inacceptabilă pentru mine şi că voi lua măsuri dacă părţile nu găsesc o rezolvare.

e. Discut cu fiecare dintre părţi în particular, pentru a le explica că situaţia creată afectează buna desfăşurare a activităţii organizaţiei şi încurajez eforturile lor de soluţionare a crizei.

Comunicarea cu angajații

Ce faceți când un angajat vă solicită o informație?

a. Obțin informația respectivă și o transmit angajatului.

b. Stabilesc dacă este necesar un răspuns și, dacă este așa, comunic răspunsul pe care-l dețin.

c. Îl sfătuiesc să caute răspunsul la alte persoane.

d. Îmi face plăcere să le fiu de folos angajaților mei.

e. Obțin informația respectivă, dar analizez dacă e oportună transmiterea ei.

Controlul/evaluarea performanțelor

a. Fac din mers corecturi ale activității, evaluez performanța fiecărui angajat și iau măsuri pe baza rezultatelor finale.

b. Revizuiesc activitatea simultan cu desfășurarea ei. Examinez atât punctele forte, cât și slăbiciunile fiecărui angajat pentru a putea stabili modalități de îmbunătățire a performanțelor. Când salariații merită, le recunosc contribuția la obiectivele firmei.

c. Când mi se comunică reacții și opinii legate de activitatea unor angajați, însărcinez cu analiza problemei un subordonat.

d. Îi felicit pe angajații care au performanțe deosebite în muncă. Cred că orice critică are tendința de a crește tensiunea și de a plasa angajații în defensivă.

e. Evidenţiez atât punctele slabe, cât şi cele forte ale angajaţilor şi le ofer ocazia de a iniţia modalităţi proprii de îmbunătăţire a activităţii lor.

Interpretarea testului

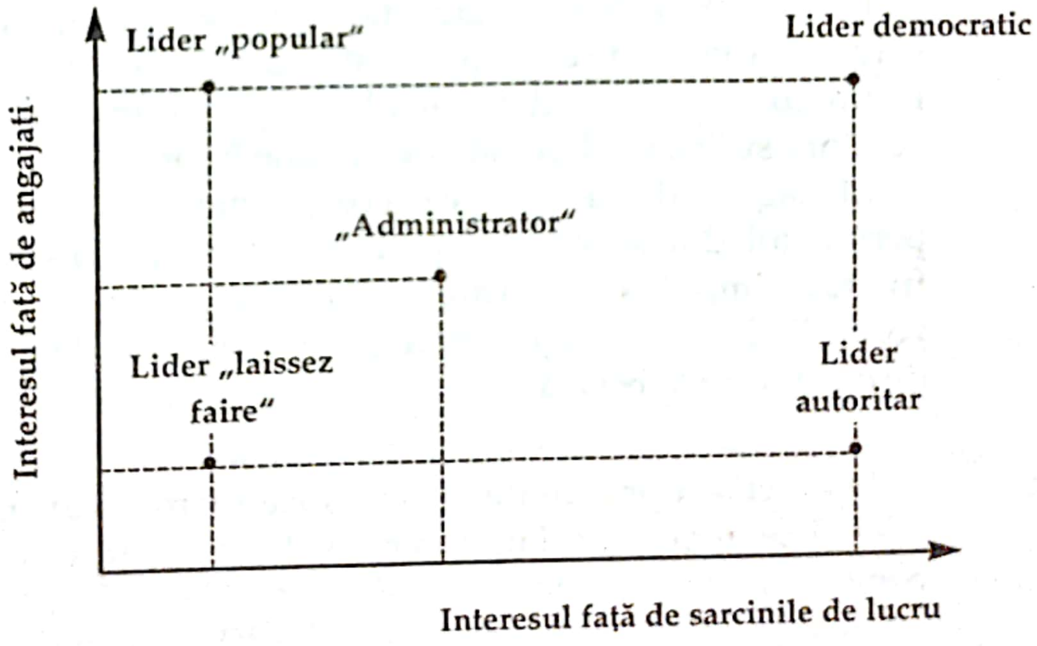
	I	II	III	IV	V
Planificare	b	d	e	a	c
Conducere	a	b	e	d	c
Conflicte	e	a	d	c	b
Comunicare	e	c	b	a	d
Control	e	c	a	b	d
Total puncte					

Coloana	Numărul de puncte	Stilul de conducere preferat
I		„Administrativ" (liderul-administrator)
II		„Laissez faire"
III		Autoritar, orientat spre sarcini
IV		Democratic (participativ)
V		Orientat spre oameni („popular")

Adunaţi numerele de pe cele cinci coloane. Cel mai mic număr total de puncte poate fi 5, iar cel mai mare 25. Cu cât vă apropiaţi mai mult de 5 puncte, cu atât este mai mare preferinţa pentru acel stil de conducere. Cu cât totalul coloanei se apropie de 25, cu atât stilul dvs. de conducere este mai în dezacord cu stilul de conducere reprezentat de acea coloană. Dacă există o diferenţă de cel puţin 5 puncte între stilul de conducere ce vă caracterizează și cel imediat următor, aceasta indică faptul că stilul preferat în momentul de față va rămâne favoritul dvs. și pentru perioada următoare.

Dacă diferența este mai mică de 5, este posibilă o schimbare a stilului actual preferat cu următorul în ordinea preferinței, dacă veți considera că actualul stil nu vă aduce rezultatele scontate, sau este posibil ca în mod obișnuit să alternați folosirea celor două stiluri, în funcție de situație.

Graficul de mai jos prezintă fiecare stil de conducere ca fiind determinat de două coordonate: interesul pentru sarcinile de lucru, respectiv pentru elementul uman.


Lider „popular"
Lider democratic
„Administrator"
Lider „laissez faire"
Lider autoritar
Interesul față de angajați
Interesul față de sarcinile de lucru

Exemplu

În general, orice manager are un stil de conducere principal și unul secundar. De exemplu, un manager folosește stilul democratic în majoritatea situațiilor, precum și stilul administrativ atunci când consideră că acesta este mai adecvat situației. Ceea ce nu înseamnă că el nu folosește niciodată celelalte stiluri de conducere, ci doar că le folosește mai rar.

Cum să vă conduceți mai bine angajații

Stil de conducere ideal?

Nu există un stil de conducere ideal, spre care să tindă toți managerii, ci doar stiluri care sunt mai mult sau mai puțin adecvate unor manageri și anumitor circumstanțe. În funcție de personalitatea și preferințele fiecăruia, de situația cu care se confruntă în organizație, un manager va opta pentru un stil de conducere sau pentru o combinație de stiluri de conducere.

Una dintre cele mai importante alegeri în ceea ce privește stilurile de conducere este aceea între a asigura un control atent al angajaților și a le oferi totuși acestora suficientă libertate de acțiune în organizație.

Managerul de succes este cel ce își cunoaște valorile, personalul din subordine, problema cu care se confruntă și timpul pe care îl are la dispoziție pentru a o rezolva. Pe baza analizei acestora, stabilește modalitatea de conducere adecvată.

Decideți asupra stilului de conducere care vă avantajează cel mai mult. Luați în considerare factori precum:

- Stilul pe care îl practicați cu ușurință

Stilul dvs. „natural“

Dacă sunteți în general o persoană autoritară, e foarte probabil să conduceți după modelul autoritar. Fiecare manager se simte mai confortabil practicând un anumit stil de conducere; preferința sa se explică prin faptul că personalitatea şi valorile după care se ghidează îi permit să joace perfect acel rol. Este de preferat ca aceste limite naturale să fie extinse, astfel încât repertoriul de stiluri de conducere al managerului să se îmbogăţească, asigurând o abordare flexibilă a actului de conducere.

- Valorile şi tradiţia firmei; climatul organizaţional

Tradiţia firmei

Fiecare organizaţie are un aşa-numit „stil al casei", construit după ani buni de activitate; subordonaţii au deja formate anumite aşteptări cu privire la stilul de conducere şi eventualele schimbări (mai ales dacă nu sunt anticipate şi nici înţelese de către angajaţi) pot afecta negativ rezultatele lor. Personalul firmei va primi cu răceală un stil de conducere dictatorial în condiţiile în care a fost obişnuit să participe la luarea deciziilor; situaţia inversă va fi primită cu neîncredere.

- Presiunea timpului

Când decizia se ia sub presiunea timpului, consultarea angajaţilor devine imposibilă; în astfel de condiţii, un stil autoritar este pe deplin justificat.

- Tipul de personal, motivaţia angajaţilor, spiritul de echipă, cunoştinţele şi experienţa, dorinţa de a accepta responsabilităţi

Caracteristicile personalului

Astfel, pentru conducerea celor care preferă munca în echipă, este indicat un stil participativ; în schimb, pentru cei care preferă să lucreze independent, un astfel de stil se va dovedi păgubos.

Natura activităţii

- Natura activităţii din organizaţie

Anumite sarcini pot fi îndeplinite doar prin cooperarea strânsă a mai multor angajaţi. În acest caz, managerul trebuie să fie un bun cunoscător al angajaţilor săi pentru a reuşi să formeze o echipă de lucru cu adevărat eficientă. Astfel, activităţile în care implicarea factorului uman este determinantă nu pot fi conduse de un manager orientat către sarcini.

Atenţie! Evitaţi să fiţi „managerul cameleon"!

Folosiţi cu predilecţie cel mult două stiluri de conducere, uşurând astfel posibilităţile de comunicare cu personalul din subordine. Un manager care foloseşte în continuu multiple stiluri de conducere poate crea adeseori confuzie în rândul angajaţilor săi în loc să îi ajute.

Conflictul

C 50

Conflictul – un lucru necesar? C 50/002

Cum să recunoaşteţi apariţia unui conflict C 50/004

Cum se dezvoltă conflictele C 50/007

Cu ce tipuri de conflicte vă puteţi confrunta C 50/008

Cum să rezolvaţi conflictele C 50/011

RS RENTROP & STRATON

Conflictul – un lucru necesar?

Nu toate conflictele sunt neproductive și nu toate trebuie eliminate. Dimpotrivă, atunci când sunt conduse cu eficiență și sunt menținute între niște limite acceptabile, conflictele pot fi chiar benefice organizației.

Conflict ≠ competiție

Conflictul nu înseamnă competiție, ci faptul că o parte (un angajat sau un grup de angajați) se pune în calea realizării obiectivelor de către cealaltă parte. În competiție, chiar dacă scopurile sunt incompatibile, părțile își pot urmări atingerea scopurilor fără a se „călca pe picioare".

De exemplu, în multe sporturi, părțile sunt în conflict, și nu în competiție, cum greșit se consideră în general (în fotbal, în hochei, în rugby etc.).

Managerii pot avea 3 tipuri de atitudine față de conflict:

Atitudini față de conflict

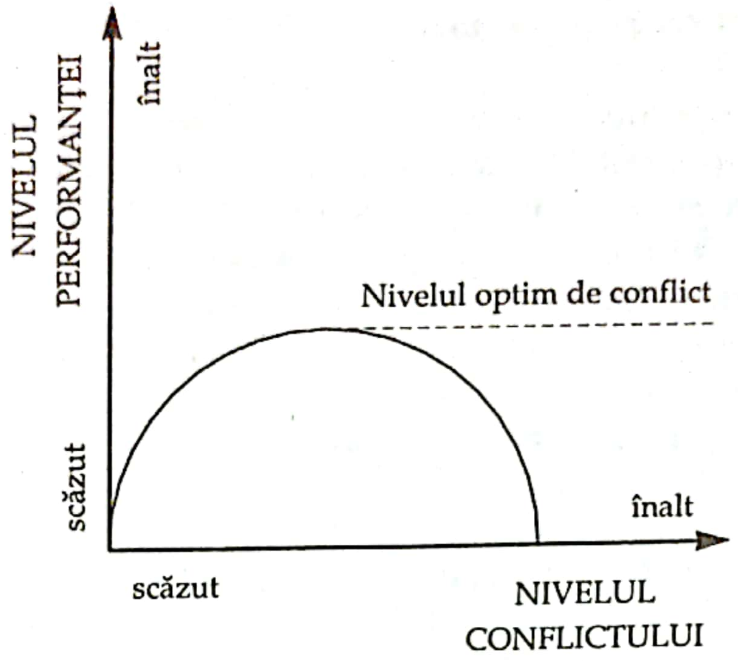
1. „Armonia și cooperarea sunt naturale, conflictul este indezirabil."
2. „Armonia și cooperarea sunt de dorit, dar conflictul este și el o parte a vieții naturale a organizației."
3. „Conflictul nu este nici rău, nici bun, ci inevitabil."

Situații nerecomandabile

Ca în multe alte situații, nu este recomandabil să vă aflați la nici una dintre extreme:

- ➜ prea mult conflict consumă energia organizației într-o manieră neproductivă;
- ➜ prea puțin conflict nu este suficient pentru a duce la competiție și, ca atare, nici la progres.

Se pune, așadar, problema menținerii unui conflict optim.



Nivelul optim al conflictului în cadrul unei organizații

Conflictele sunt, până la un anumit punct, semnul unei organizații sănătoase. Un manager bun nu va încerca să le elimine, dar va avea grijă ca ele să nu absoarbă energiile angajaților săi.

O competiție prietenească între angajați poate conduce la rezultate bune dacă această competiție este deschisă, adică dacă oferă fiecăruia șansa de a câștiga – cât timp depune efortul cerut, iar obiectivele sunt realiste.

Dacă angajații dvs. vă înfruntă deschis atunci când cred că greșiți, e un semn de sănătate a firmei. Așadar, rețineți: esențialul este ca orice dispută să fie scoasă la lumină, pentru a oferi posibilitatea ambelor părți de a lupta pentru propriile convingeri. Dacă conflictul rămâne înăbușit, el devorează, încet, bunul mers al activităților.

Cum să recunoaşteţi apariţia unui conflict

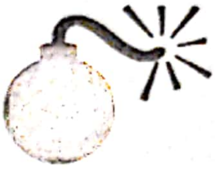
Un manager trebuie să ştie să recunoască simptomele unui conflict, adică să aibă capacitatea de a înţelege şi de a diagnostica corect conflictul. Acest lucru se poate realiza prin supravegherea climatului organizaţional al firmei.

Climatul organizaţional se referă la o mulţime de trăsături ale mediului de lucru, care sunt percepute de angajaţi ca influenţându-le puternic comportamentul de la locul de muncă. Astfel de trăsături sunt: structura organizatorică, stilul de conducere, obiectivele firmei, standardele de performanţă, recompensele, cultura organizaţională, rezultatele firmei. Toate acestea afectează eficacitatea (ceea ce produc), eficienţa (cum produc) şi atitudinea angajaţilor (satisfacţia sau insatisfacţia lor pe post).

Climatul organizaţional tinde să fie afectat mai ales de ceea ce se întâmplă în vârful ierarhiei unei organizaţii. Dacă la acest nivel există preocupare pentru angajaţi şi comunicare cu aceştia, iar angajaţii percep locul de muncă ca fiind plăcut, climatul va fi unul bun.

Exemplu

Este adus în firmă un nou director de departament, care practică un stil de conducere total diferit de cel al predecesorului său (care avea o abordare mult mai flexibilă). Noul şef schimbă aşadar climatul organizaţional prin modul său de a conduce (mai autoritar), influenţând negativ atitudinea generală a subordonaţilor săi, ceea ce poate antrena o scădere a rezultatelor lor în muncă.



O schimbare a climatului organizațional nu este întotdeauna ușor de observat. Chiar și cei care sunt afectați în mod direct nu remarcă din primul moment modificarea. Vor trece câteva săptămâni până când angajații vor reacționa cu ostilitate în fața unui manager care este prea autoritar în relațiile cu ei. În tot acest timp, conflictul s-a dezvoltat, iar managerul respectiv a pierdut o parte din timpul în care putea interveni cu succes pentru rezolvarea problemei.

„Aisbergul" organizațional

Asemenea unui aisberg, climatul organizațional prezintă aspecte care pot fi remarcate la suprafață, în timp ce altele rămân mai ascunse.

Aspectele ușor de observat se referă la: obiectivele firmei, resursele ei financiare, capacitatea personalului, standardele de muncă, rezultatele muncii. Modificarea acestora poate fi detectată mai ușor și mai rapid.

Aspectele mai puțin observabile se referă la atitudinile, valorile și normele angajaților. Acestea nu pot fi măsurate direct. Se presupune că intervin modificări la acest nivel dacă se constată schimbări ale comportamentului angajaților.

Studiul atitudinii angajaților

Chestionare pentru angajați

Una dintre modalitățile prin care pot fi identificate potențiale conflicte este aprecierea periodică a climatului organizațional și compararea rezultatelor acestor evaluări. Studiul atitudinii angajaților presupune folosirea unor chestionare, angajații înșiși urmând să evalueze diferiți factori legați de climatul din firmă.

Răspunsurile sunt cumulate pentru fiecare grup de muncă și categorie de răspuns, verificându-se dacă există deosebiri față de răspunsurile de la chestionarul anterior. Deosebirile relevă o schimbare a unuia sau a mai multor aspecte ale climatului organizațional.

Evaluarea climatului organizațional

Cel puțin o dată pe an, și mai ales după ce se produc schimbări în firmă, studiați atitudinea angajaților, rugându-i să completeze următorul chestionar. Însumați răspunsurile pentru fiecare categorie (de la 1 la 4) și verificați dacă apar deosebiri față de rezultatele înregistrate anterior pentru același chestionar.

Chestionar pentru evaluarea climatului organizațional

Formular

Departamentul ____________________ Data ________________

Răspundeți la următoarele întrebări, notând în căsuțe cifrele corespunzătoare situației care vi se potrivește:
(1) Niciodată; (2) Rareori; (3) Adesea; (4) Tot timpul.

a. Cât de des comunică superiorul cu dvs.? ☐

b. Cât de des este disponibil superiorul dvs. pentru a vă oferi sprijin în muncă? ☐

c. Câtă încredere are șeful în dvs.? ☐

d. Cât de des vă implică șeful dvs. în luarea unor decizii care vă afectează? ☐

e. Superiorul dvs. vă anunță din timp despre schimbările ce intervin la locul de muncă? ☐

f. Cât de supravegheat sunteți în muncă? ☐

g. Colaborați cu colegii? ☐

h. Când aveți probleme la locul de muncă vă adresați superiorului dvs.? ☐

i. Superiorul dvs. vă deleagă sarcini? ☐

Cum se dezvoltă conflictele

Conflictele își au originea într-un sentiment de frustrare resimțit de un angajat atunci când este împiedicat să-și atingă un anumit obiectiv.

Faza I: Frustrarea

Cauzele frustrării pot fi:

- obiectivele de performanță;
- nepromovarea în funcție;
- nivelul salariului;
- regulamentul firmei.

De exemplu, în cazul a doi angajați care au performanțe asemănătoare, promovarea unuia dintre ei va genera frustrarea celuilalt.

Nu încercați să rezolvați conflictul în această fază. Este dificil să purtați o discuție cu o persoană nemulțumită, chiar nervoasă. Reacția acesteia de respingere va bloca chiar și cele mai bune inițiative ce vin din partea dvs.

În fața frustrării nu se comportă toată lumea la fel. Așadar, puteți identifica mai multe posibilități de răspuns:

Reacții la frustrare

➔ retragere (în exemplul menționat, angajatul nepromovat preferă să sufere în tăcere);

➔ agresiune (angajatul își exprimă deschis nemulțumirea);

➔ compromis (angajatul încearcă să-și găsească satisfacția în recompensele actualului său post și încearcă să nu fie prea afectat de situație).

RS RENTROP & STRATON

Faza a II-a: Identificarea problemei

În faza a doua a unui conflict, părțile implicate încearcă să înțeleagă natura problemei, își clarifică ce anume doresc să obțină și pun la cale diverse strategii de reușită. Este stadiul în care conflictul poate fi evitat dacă sunt inițiate negocieri atente. Atunci când urmăriți simptomele apariției unui conflict veți putea găsi într-un astfel de moment cele mai bune soluții.

Faza a III-a: Acțiunea

Ulterior discuțiilor, părțile implicate în conflict încearcă să aplice planul stabilit de comun acord, în scopul de a rezolva conflictul în favoarea lor. În această etapă, comportamentul părților implicate determină modul în care conflictul se va aplana sau, dimpotrivă, se va amplifica.

Faza a IV-a: Rezultatul

Dacă una dintre părți continuă să fie nemulțumită și după aplicarea planului, conflictul este perpetuat.

Condus defectuos, conflictul poate intra într-un adevărat cerc vicios: frustrarea conduce la identificarea unei false probleme, care determină un comportament greșit, având ca rezultat creșterea nemulțumirii și a frustrării. Conflictul se amplifică și este mult mai dificil de soluționat în noile condiții.

Cu ce tipuri de conflicte vă puteți confrunta

Conflictele la locul de muncă pot apărea atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional.

În general, esența conflictului este dată de un dezacord sau de o incompatibilitate ce se poate manifesta în privința: obiectivelor, atitudinilor, comportamentului, rolurilor în organizație, nivelului ierarhic, statutului în organizație.

Conflictul de obiective

Conflictul de obiective, cel mai periculos pentru întreaga organizație, are loc atunci când o persoană sau un grup dorește să obțină altceva decât celelalte persoane sau grupuri. Acesta se manifestă atunci când:

- grupuri din organizație dezvoltă obiective alternative celor ale firmei;
- apare o reacție adversă la introducerea unei schimbări în organizație.

Forme de manifestare

La nivel individual, conflictul de obiective are loc ori de câte ori o persoană are de ales între două sau mai multe obiective aparent la fel de atractive. Sunt și situații în care suntem nevoiți să alegem dintre două lucruri rele, pe cel mai puțin rău. Un nivel acceptabil al acestui „conflict intern" este însă util. El vă ajută să găsiți, pentru situația respectivă, soluția cea mai bună.

Conflictul de roluri

Conflictul de roluri se petrece atunci când o persoană încearcă să îndeplinească în organizație două roluri incompatibile. Problema este evidentă în cazul conducătorilor de departamente din firmă. Stilul de conducere al unora dintre ei nu corespunde întru totul stilului de conducere al managerului general. Dacă acesta le solicită să adopte stilul său, vor fi puși în fața unui conflict de roluri. Șeful de departament nu poate să conducă așa cum i s-a cerut și să-și păstreze în continuare imaginea pe care angajații și-o făcuseră despre el.

Diferențele de gândire și comportament

Multe conflicte între angajați au la bază nepotriviri în ceea ce privește modul lor de gândire, atitudinile, valorile, sentimentele, comportamentul.

R&S RENTROP & STRATON

Astfel de conflicte interpersonale sunt extrem de neplăcute la locul de muncă. Un „război" permanent între angajați ce nu pot accepta atitudini, un mod de gândire sau un comportament diferit de al lor poate afecta activitatea unui întreg departament. Conflictul personal poate fi tolerat doar în limitele în care produce idei noi și stimulează o competiție firească în muncă.

Conflictul organizațional

Conflict între grupuri

Între departamentele firmei pot apărea diferite conflicte legate mai ales de alocarea bugetului pentru fiecare dintre ele. Angajații devin mai preocupați de binele grupului din care fac parte decât de binele organizației în general. Fiecare departament încearcă să capete întâietate în ceea ce privește investițiile și beneficiile care i se acordă.

Un astfel de conflict face parte din viața fiecărei organizații. Adesea, el trebuie încurajat, pentru a crește competiția între diverse grupuri din firmă. Însă, atunci când energiile angajaților sunt concentrate asupra altor obiective decât cele generale ale firmei, ele trebuie stopate sau redirecționate.

Conflictul ierarhic

Altă formă a conflictului de obiective

O altă modalitate de manifestare a conflictului de obiective apare ca urmare a organizării ierarhice. Persoanele din conducere sunt mai preocupate de planificarea activității și de obiectivele pe termen lung. Cu cât se coboară mai mult pe scara ierarhică, cu atât angajații respectivi sunt mai preocupați de ceea ce urmează să se întâmple în următoarele luni și săptămâni. Perspectiva diferită din care e văzut viitorul firmei constituie o sursă de conflict.

Diferenţele de statut

Conflictele pot apărea şi din cauza unor diferenţe de statut, atunci când angajaţii deţin un rol diferit în organizaţie, la un moment dat, sau când există diferenţe între statutul pe care ar trebui să-l aibă un angajat şi statutul real pe care acesta îl deţine.

Un supervizor care, spre deosebire de colegii săi, nu dispune de un birou propriu va suferi o diminuare a statutului său.

Dacă în rezolvarea problemelor de muncă, cel solicitat nu este şeful echipei, ci un subaltern considerat mai priceput, acesta din urmă va deţine neoficial un statut mai mare decât al şefului său. În cazul subalternului apare o diferenţă de statut, deoarece poziţia sa oficială nu este în concordanţă cu statutul său neoficial.

În funcţie de modul în care este percepută situaţia, diferenţele de statut pot sau nu genera conflicte. Un supervizor care nu consideră ca simbol al statutului său deţinerea unui birou propriu nu îşi va simţi diminuat statutul din organizaţie.

Cum să rezolvaţi conflictele

– Plan de acţiune –

☞ **Folosiţi o confruntare constructivă directă.**

Uneori, calea cea mai bună de rezolvare o constituie confruntarea constructivă, mai ales dacă sunteţi implicat direct în conflict. Astfel de conflicte vor apărea în mod inevitabil, pentru că vor fi momente în care veţi fi nemulţumit de performanţele sau de comportamentul unor angajaţi.

Apelați la o confruntare deschisă atunci când:

- ➜ este necesară o decizie rapidă;
- ➜ conflictul este legat de performanțele și disciplina angajatului;
- ➜ sursa conflictului este reacția negativă la o schimbare ce trebuie totuși introdusă în organizație;
- ➜ angajații evită dialogul deoarece câștigă în urma nediscutării deschise a problemei.

Unii manageri preferă să treacă sub tăcere diferite nemulțumiri, ceea ce nu conduce decât la amplificarea problemei. Teama de confruntare directă cu angajatul care este sursa unui conflict rezultă în principal din dorința de a nu strica raporturile cu acel angajat și de a nu risca pierderea lui.

Rezolvarea conflictului prin confruntare constructivă

Iată câteva sfaturi care să vă ajute să abordați confruntările într-un mod constructiv, mai ales când aveți probleme legate de performanțele și disciplina angajaților:

- Pregătiți discuția. Informați-vă asupra situației create și a părților implicate. Formulați problema în termeni clari.

- Treceți la subiect încă din startul discuției.

- Fiți cât se poate de obiectiv în evaluarea situației. Încercați să înțelegeți cauzele conflictului și opiniile ambelor părți. Evitați atacurile la persoană.

- Argumentați-vă obiecțiile pe care le aveți față de comportamentul angajatului cu care sunteți în conflict. Explicați-i în ce fel este afectată activitatea firmei ca urmare a respectivului conflict.

Rezolvarea conflictului prin confruntare constructivă

- Propuneți-i un alt mod de comportare, descrieți-i schimbările pe care ați dori să le vedeți.
- Avertizați persoana în cauză, dacă este necesar. Oferiți informații despre consecințele neconformării.
- Încurajați comunicarea deschisă. Fiecare parte trebuie să poată să-și exprime opiniile pentru a și le face înțelese.
- Nu vă lăsați purtat într-o discuție aprinsă. Ea scade șansele găsirii unei soluții pozitive. Nu lăsați discuția să alunece spre subiecte care nu sunt legate de conflictul cu pricina.

☞ **Identificați cauzele ascunse ale conflictului.**

Adesea, un conflict poate avea atât cauze identificabile, cât și ascunse. În spatele unui banal conflict legat de o decizie de lucru poate sta un puternic conflict personal. Aceste cauze ascunse pot fi, de fapt, motivele reale ale conflictului și, atâta timp cât nu sunt discutate, conflictul nu poate fi aplanat.

Oamenii au tendința de a masca unele conflicte personale, găsind imediat prilejuri de dezacord în plan profesional. Singura soluție rămâne un efort continuu de a ajunge la cauzele de la rădăcina conflictului. În majoritatea cazurilor, conflictele se dezvoltă ca un amestec între diferende de natură personală și profesională.

☞ **Minimizați diferențele de statut.**

Diferențele dintre angajați sau grupuri de angajați pot fi micșorate prin minimizarea diferențelor de statut deținut în cadrul firmei. De exemplu, dacă aveți o problemă cu un angajat, nu alegeți ca loc al discuției biroul dvs., ci încercați să folosiți un loc neutru, în care diferențele de poziții să fie reduse.

☞ **Rezolvați problema, nu învinuiți!**

În orice situație conflictuală, părțile au tendința de a se învinui reciproc. Important este însă ce trebuie făcut în continuare.

Concentrați-vă asupra problemei și rezolvați-o. Acuzele nu-și au rostul; dacă cineva a greșit grav, veți lua măsurile de rigoare mai târziu.

Țineți cont de regula care spune că procesul de rezolvare a unei probleme se va împotmoli în momentul în care veți încerca să depistați cine a creat problema.

☞ **Căutați o soluție acceptabilă ambelor părți.**

După ce problema a fost identificată, conlucrați cu ambele părți la găsirea soluției care să preîntâmpine apariția altor dispute pe viitor.

Cooptarea

Este important ca părțile implicate în conflict să participe direct la rezolvarea disputei. Evidențiați lucrurile comune lor și scopul similar pe care îl servesc. Convingeți-i pe cei aflați în conflict că un compromis este benefic tuturor.

Compromisul este arta de a negocia astfel încât ambele părți câștigă sau cel puțin nici una nu pierde.

Încercați obținerea unui compromis mai ales atunci când:

Compromisul

- doriți să obțineți (măcar) o rezolvare temporară a conflictului;
- sunteți presat de timp;
- părțile au obiective incompatibile, dar poziții de forță sensibil egale;
- obiectivele pentru care luptă nu merită efortul și consumul nervos presupus de discuții contradictorii.

Cereţi părţilor să găsească o soluţie de rezolvare a conflictului, menţionând că nu vă veţi implica decât dacă se înţeleg. Tehnica oferă avantajul că dezvoltă capacitatea angajaţilor de rezolvare a conflictelor fără implicarea managerului.

Amânarea poate fi utilă

Uneori conflictul nu poate fi rezolvat imediat. Problema este prea serioasă şi necesită discuţii mai îndelungate. Când miza este mare, este utilă amânarea deciziei pentru o analiză suplimentară. Atenţie, deci: a acţiona rapid nu este întotdeauna cea mai bună soluţie!

În orice organizaţie, managerul îşi pune problema gestionării conflictului în sensul rezolvării sau stimulării acestuia, în funcţie de cerinţele situaţiei de la un moment dat.

Când să rezolvaţi conflictul

Conflictul trebuie rezolvat atunci când:
- provoacă tulburări grave în organizaţie;
- consumă prea mult efort şi cheltuieşte prea mult timp, distrăgându-i pe cei implicaţi de la activităţile curente ale firmei;
- prin el se urmăreşte atingerea scopurilor grupurilor şi subgrupurilor, în dauna intereselor organizaţiei.

Când să întreţineţi conflictul

Conflictul trebuie întreţinut atunci când:
- se stagnează şi nu se mai emit idei noi;
- este nevoie de o schimbare pentru a revitaliza organizaţia şi există o puternică rezistenţă la schimbare;
- există un consens prea mare între grupuri şi există concepţia potrivit căreia cooperarea este mai importantă decât performanţa.

RENTROP & STRATON

Consilierea angajaţilor

C 57

Ce este consilierea angajaţilor C 57/002
Cauzele problemelor angajaţilor C 57/003
Ce trebuie să cuprindă procedurile firmei dvs. privind consilierea C 57/003
Tehnici de consiliere C 57/007
Costurile şi evaluarea consilierii C 57/018
Soluţii complementare consilierii C 57/019

Ce este consilierea angajaților

Pentru a acționa eficient, angajații au nevoie să simtă o calitate a vieții, inclusiv la locul de muncă, pe care să o considere satisfăcătoare sau chiar motivantă.

Atunci când salariații se confruntă cu **probleme personale,** cauzate de aspecte private sau profesionale, performanța lor poate fi serios afectată.

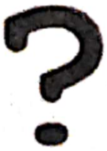
Cum să recunoașteți angajații cu probleme

Când oamenii sunt supărați sau deprimați, puteți observa la ei o serie de comportamente precum:

- ➜ oboseala (cauzată de lipsa de somn sau de alimentația insuficientă);
- ➜ lipsa poftei de mâncare sau bulimia;
- ➜ consumul în exces al băuturilor alcoolice;
- ➜ fumatul excesiv;
- ➜ creșterea iritabilității;
- ➜ stări de spirit schimbătoare;
- ➜ diminuarea capacității de concentrare.

Impactul negativ al acestor comportamente asupra muncii este evident:

- ➜ sporesc absenteismul și fluctuația;
- ➜ se înregistrează întârzieri la program;
- ➜ sunt nerespectate o serie de standarde și proceduri de lucru;
- ➜ apar probleme disciplinare și conflicte;
- ➜ crește riscul producerii accidentelor de muncă;
- ➜ este afectat climatul organizațional;
- ➜ se înregistrează o reducere a productivității.



Consilierea vizează limitarea efectelor problemelor personale ale angajaților asupra performanței profesionale și urmărește asigurarea unei stări de echilibru emoțional și de bunăstare a angajaților.

Consilierea poate viza, în afara **problemelor personale,** și domenii cum sunt **orientarea în carieră și formarea profesională.**

Cauzele problemelor angajaților

Atunci când vorbim despre problemele angajaților, le putem grupa sub umbrela noțiunii de *stres.*

Stresul

Dacă stresul depășește o anumită limită, astfel încât nu îi mai putem face față, efectele sale sunt deosebit de nocive.

În tabelul de mai jos, vă prezentăm cele mai des întâlnite cauze ale stresului:

Cauze ale stresului

Factori legați de relațiile personale și de sănătate	Factori legați de locul de muncă
• decesul soțului/soției • divorțul • îmbolnăvirea gravă • ipotecarea casei • îmbolnăvirea gravă a unui membru al familiei • achiziția unei case • organizarea și petrecerea unei vacanțe • căsătoria etc.	• relații proaste cu managerii sau colegii • supraîncărcarea cu sarcini • încărcarea insuficientă cu sarcini • lipsa de claritate în definirea obiectivelor curente • nesiguranța locului de muncă • natura muncii etc.

Ce trebuie să cuprindă procedurile firmei dvs. privind consilierea

De ce sunt necesare

Procedurile și politicile organizaționale privind consilierea sunt **un ajutor** atât **pentru manageri,** arătându-le modul în care trebuie rezolvate problemele, cât și **pentru** toți ceilalți **angajați**, informându-i cu privire la asistența de care pot beneficia.

Există două **categorii de proceduri și politici** în acest domeniu:

- legate direct de furnizarea consilierii;
- referitoare la comportamentele sau evenimentele de la locul de muncă care produc stres negativ (cum ar fi, de exemplu, hărțuirea sexuală).

De asemenea, politicile și procedurile trebuie să reglementeze și următoarele aspecte:

Ce să clarificați prin politici și proceduri

✓ cine va fi implicat în furnizarea consilierii și care sunt parametrii în care se încadrează rolul acestora;

✓ ce tipuri de servicii vor fi oferite;

✓ aspecte privind confidențialitatea.

– Plan de acțiune –

Așadar, iată cei mai importanți 3 pași pe care trebuie să îi parcurgeți în elaborarea unei proceduri organizaționale în firma dvs. privind consilierea:

☞ **Stabiliți cine să vă furnizeze consilierea.**

Pentru furnizarea consilierii, puteți recurge la surse din interiorul sau din afara organizației.

Surse interne și externe

În tabelul de la pagina următoare vă sunt prezentate, cu avantaje și dezavantaje, mai multe posibilități din care aveți de ales.

Furnizor	Avantaje	Dezavantaje	Aspecte-cheie pentru succes
Șefi direcți	✓ Cost redus (consilierea este o obligație a muncii lor) ✓ Cunoaștere bună a angajaților ✓ Cunoaștere bună a companiei	→ Angajații pot avea rețineri în fața unei persoane cu care lucrează în mod direct sau care la un moment dat este implicată în evaluarea lor	• Formarea și dezvoltarea abilităților de consiliere • Crearea unor relații organizaționale suportive, de tip câștig-câștig
Specialiști în resurse umane	✓ Cost redus (consilierea este o obligație a muncii lor) ✓ Cunoaștere bună a companiei	→ Angajații s-ar putea să nu dorească să fie văzuți intrând în biroul departamentului de resurse umane, acest lucru putând fi interpretat greșit de unii manageri	• Formarea și dezvoltarea abilităților de consiliere
Consilieri interni voluntari	✓ Cost redus	→ Angajații ar putea pune la îndoială respectarea confidențialității → Poate fi folosită numai în companiile mari	• Formarea și dezvoltarea abilităților de consiliere
Specialiști interni în domeniul consilierii	✓ Disponibilitatea persoanei care se dedică acestei activități ✓ Profesionalism ridicat ✓ Confidențialitate	→ Costuri mai mari → Angajații s-ar putea să nu dorească să fie văzuți abordând specialistul în consiliere (imaginea lor ar putea avea de suferit)	• Abilitățile deținute de specialistul intern
Specialiști externi	✓ Confidențialitate ✓ Profesionalism ✓ Obiectivitate față de locul de muncă ✓ Posibilitatea de a alege consilierea prin telefon sau față în față	→ Costuri mai mari → Angajații sunt mai greu de convins că este necesar să primească ajutor de specialitate	• Stabilirea și respectarea unor criterii de selecție

☞ **Stabiliți ce servicii oferiți prin consiliere.**

Hotărâți ce nivel de asistență doriți să oferiți angajaților, mai ales dacă sunteți în situația în care trebuie să negociați un contract în acest sens cu o organizație de specialitate.

Niveluri de asistență

Puteți opta pentru una dintre următoarele variante:

- ✓ consultații telefonice;
- ✓ apelarea la organizații de consiliere specializate în probleme legate de alcoolism, consum de droguri, probleme de cuplu etc.;
- ✓ consilierea față în față;
- ✓ stabilirea, pentru un anumit angajat, a unui număr limitat de posibilități de a apela la aceste servicii.

☞ **Stabiliți limitele confidențialității.**

Element-cheie în consilierea angajaților

Confidențialitatea constituie un element-cheie pentru funcționarea oricărui sistem de consiliere a angajaților.

Nimeni nu este dispus să dezvăluie aspecte delicate din viața sa personală dacă suspectează că acestea vor fi divulgate altor persoane din cadrul companiei.

Totuși, **limitele confidențialității** sunt greu de definit. Spre exemplu, dacă în cadrul unei ședințe de consiliere cineva recunoaște că fură de la companie, iar procedurile interne prevăd desfacerea imediată a contractului de muncă în această situație, poate fi considerată confidențială o astfel de informație?

Tocmai de aceea este necesar să stabiliți limitele confidențialității, să le precizați prin procedurile și politicile firmei dvs. privind consilierea și să le comunicați tuturor angajaților.

Tehnici de consiliere

Consilierea este o tehnică de comunicare prin care se oferă ajutor interlocutorului în examinarea propriilor idei, sentimente și atitudini referitoare la problemele cu care se confruntă.

?

Această abordare este deosebit de utilă întrucât permite ajutarea angajaților fără a altera relația cu aceștia, fără a-i pune într-o poziție defensivă sau de inferioritate, arătându-le respect și încredere în capacitatea de a-și rezolva singuri problemele.

Avantaj

Tehnica consilierii cere să vă ascultați activ interlocutorul, să-i adresați întrebări adecvate, să reformulați afirmațiile acestuia și să-i oferiți sprijin pentru a-și examina mai bine problema, astfel încât el să găsească propria soluție de rezolvare.

Ascultarea activă

Pe scurt, iată ce trebuie să urmăriți în timpul consilierii:

✓ să-l faceți pe interlocutorul dvs. să vorbească;
✓ să recunoască existența unei probleme;
✓ să identifice soluții;
✓ să identifice soluția preferată;
✓ să accepte responsabilitatea;
✓ să decidă ce este de făcut.

Tehnica consilierii

Paşii care se parcurg în consiliere sunt următorii:

- ☐ **ascultare activă** a interlocutorului;
- ☐ **încunoştinţare** prin limbaj nonverbal şi sunete conversaţionale („Da, înţeleg...", „Aşa...", „Ah, da...") a interesului şi înţelegerii faţă de interlocutor;
- ☐ **reflectare,** constând în reformulări şi rezumări ale ideilor interlocutorului;
- ☐ **cercetare** cu ajutorul întrebărilor (Ce?, De ce?, Cum?, Cine?, Când? etc.) pentru a afla noi informaţii;
- ☐ **concluzionare,** constând în rezumarea ideilor interlocutorului pentru a-i oferi ocazia să le privească dintr-o altă perspectivă.

În consiliere evitaţi să oferiţi sfaturi, să fiţi evaluativi, manipulativi sau dogmatici! Aceste **recomandări** au în vedere faptul că persoana care se confruntă cu o problemă se simte oricum tensionată şi iritată, iar o atitudine critică nu ar face decât să-i amplifice aceste emoţii negative.

Ce nu trebuie să fie consilierea

Nu este eficient să oferiţi **sfaturi** pentru că, în general, analizele şi soluţiile altora sunt mai greu de acceptat.

În plus, persoana care dă sfaturi îşi pune interlocutorul într-o poziţie de inferioritate. Acesta va intra într-un joc de tipul „Da, dar...", încercând să găsească contraargumente la soluţia propusă.

Totodată, cel care riscă să ofere sfaturi îşi asumă responsabilităţi care îl pot transforma în „ţap ispăşitor" al problemelor cu care se confruntă interlocutorul.

La pag. C 57/009-010 puteţi citi un exemplu de consiliere nondirectivă.

Consilierea nondirectivă

Exemplu

A.B. vine la C.D. și își exprimă insatisfacția în legătură cu șeful lor, X.Y.:

A.B.: Știi, mă simt adesea frustrat să lucrez pentru X.Y.
C.D.: Ce vrei să spui, cum adică frustrat?
A.B.: Ei bine, nu cred că X.Y. îmi apreciază părerile.
C.D.: Ce te face să spui asta?
A.B.: Nu știu. Pur și simplu pare că nu mă ascultă.
C.D.: Nu crezi că te ascultă?
A.B.: Mi se pare că de fiecare dată când am ceva de discutat cu el, are altceva de făcut. Trebuie să meargă la o ședință sau să se pregătească pentru o alta.
C.D.: Și asta te face să te simți frustrat?
A.B.: Mda.
C.D.: Da, e într-adevăr frustrant să ai ceva de discutat cu el și să nu poți să-i comunici.
A.B.: Cred că de fapt nu e vorba despre asta. Câteodată mă ascultă...
C.D.: Dar?
A.B.: Dar, nu știu cum să spun, nu pot să ajung la el.
C.D.: Îhîm...
A.B.: Cred că înțelege ce vreau să-i spun, dar plec cu impresia că nu era important ceea ce i-am spus.
C.D.: Crezi că X.Y. consideră ideile tale lipsite de importanță?
A.B.: Da. Și când terminăm discuția mă întreb ce am vrut să-i spun și era atât de important.
C.D.: Te întrebi dacă ideile tale sunt importante?
A.B.: Într-un fel. Nu reușesc să-l fac pe X.Y. să înțeleagă ceea ce simt.
C.D.: ... (ascultă în tăcere)
A.B.: Mă intimidez și nu mă pot exprima așa cum aș vrea.
C.D.: De ce crezi că se întâmplă asta?
A.B.: Nu știu.

C.D.: Poate ai totuși o presupunere?

A.B.: X.Y. e exact felul de om cu care îmi vine greu să vorbesc.

C.D.: Cine te mai face să te simți așa?

A.B.: Nu știu...

C.D.: Te mai intimidează cineva?

A.B.: Singura persoană care îmi vine în minte e socrul meu.

C.D.: Deci X.Y. și socrul tău te afectează în același fel.

A.B.: Socrul meu... E o persoană dificilă...(râde nervos)

C.D.: Cum adică?

A.B.: Este doctor și am totdeauna sentimentul că dorea ca și ginerele său să fie doctor.

C.D.: Crezi că socrul tău e nemulțumit de tine pentru că nu ești doctor?

A.B.: Sau cel puțin un profesionist cu studii superioare.

C.D.: Și are asta vreo relevanță în ce-l privește pe X.Y.?

A.B.: Poate... X.Y. vrea să fiu ceea ce nu sunt.

C.D.: Crezi că X.Y. vrea să fii ceea ce nu ești?

A.B.: Ei bine... Nu mi-am terminat liceul și cred că X.Y. vede acest lucru ca pe ceva negativ.

C.D.: Dar tu? Tu cum vezi acest lucru?

A.B.: Nu știu... Dar cere atât de mult de la mine! Exact ca socrul meu.

C.D.: Și asta te intimidează?

A.B.: Nu știu dacă pot face față cerințelor lui. Și când vreau să-i vorbesc simt că parcă am limba legată.

C.D.: Așa...

A.B.: Cred că asta este. Ce ar trebui să fac?

C.D.: Tu ce crezi că ar trebui să faci?

A.B.: Nu știu. Trebuie să învăț cumva să nu mă mai intimidez în fața lui X.Y.

C.D.: Ce crezi că te-ar ajuta?

A.B.: Dacă aș putea vorbi și despre alte lucruri decât despre serviciu... De exemplu, despre fotbal, filme sau altceva...

C.D.: Îhî...

A.B.: Mda, cred că am să încerc asta.

Ce tehnici să folosiți pentru reușita consilierii

Pentru reușita consilierii puteți utiliza următoarele tehnici:

- ☐ adoptarea unei atitudini bazate pe empatie, acceptare și congruență;
- ☐ utilizarea răspunsurilor reflexive;
- ☐ crearea unui mediu de discuție adecvat;
- ☐ ascultarea activă;
- ☐ identificarea problemei reale a celui consiliat;
- ☐ clarificarea așteptărilor și a rolurilor;
- ☐ urmărirea realizării acțiunilor stabilite.

1. Empatia

Empatia se folosește atunci când cel care face consilierea încearcă să înțeleagă situația din punctul de vedere al persoanei consiliate.

Regulile empatiei

Aceasta presupune să nu vă impuneți punctul de vedere și să nu fiți critic în timp ce încercați să înțelegeți și nici atunci când răspundeți interlocutorului.

Iată, într-o situație concretă, care ar fi **avantajul** utilizării empatiei:

Exemplu

Ați muncit din greu și ați fost promovat treptat până la poziția de manager de resurse umane. În tot acest timp ați acționat ca mentor pentru un coleg mai tânăr, pe care l-ați ajutat să promoveze odată cu dvs.

Acum a apărut o oportunitate la o nouă filială a companiei, dintr-un alt oraș, și sunteți convins că, dacă ați accepta oferta, viitorul ar fi excelent pentru amândoi.

Dar colegul dvs. vă spune că nu este prea încântat să-și mute familia într-un alt oraș și că este îngrijorat în această privință.

RS RENTROP & STRATON

Dacă i-ați spune „Ai fi un prost să ratezi această șansă!", l-ați face să devină defensiv și să simtă că îl judecați, ceea ce îl va determina să se justifice sau să nu dorească să mai continue discuția.

Un **răspuns empatic** va fi cel care se concentrează pe înțelegerea situației din punctul de vedere al celuilalt: „Ce anume te îngrijorează în legătură cu mutarea familiei în alt oraș?".

Acest tip de întrebare poate conduce la continuarea discuției și la descoperirea adevăratelor cauze ale problemei.

2. Acceptarea

Regulile acceptării

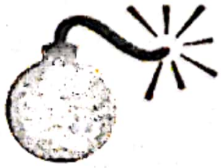
Acceptarea înseamnă să arătați că, orice ar decide persoana consiliată, dvs. respectați dreptul ei de a lua decizia pe care o consideră potrivită.

Aceasta nu înseamnă că veți fi de acord cu hotărârea respectivă, dar o veți accepta pentru că celălalt are dreptul de a gândi și de a acționa altfel decât dvs.

3. Congruența

Congruența înseamnă să arătați că sunteți sincer în preocuparea față de interlocutor, chiar dacă scopul dvs. principal este performanța la locul de muncă.

În plus, trebuie să existe o concordanță între modul în care vă comportați și atitudinea dvs. deschisă față de persoana consiliată.



Acest lucru este dificil de realizat dacă ceea ce vi se spune vă îngrijorează sau vă supără, dar dacă vă veți exterioriza aceste sentimente, îl veți împiedica pe interlocutorul dvs. să fie sincer.

4. Răspunsurile reflexive

Răspunsurile reflexive

Răspunsurile reflexive sunt necesare pentru înţelegerea mai bună a interlocutorului şi pentru a-i da acestuia ocazia de a reflecta şi de a vorbi despre problema sa.

Principalele tipuri de răspunsuri reflexive sunt **reformularea, clarificarea** şi **răspunsul la sentimentele interlocutorului.**

Răspunsurile directive

Trebuie să evitaţi răspunsurile directive, cele prin care încercaţi să sugeraţi, să convingeţi sau să vă aprobaţi/dezaprobaţi interlocutorul (tocmai acestea vă împiedică să-l înţelegeţi cu adevărat).

Excepţie sunt situaţiile în care există proceduri pentru rezolvarea anumitor probleme (de exemplu, hărţuire sexuală sau rasială) şi angajatorul trebuie să acţioneze într-un mod determinat.

Exemplu

Imaginaţi-vă că sunteţi şeful unei secţii de producţie cu utilaje de mare fidelitate. O subordonată vine la dvs. şi vă spune că are probleme în a se concentra şi că se teme să nu facă greşeli.

Ceea ce nu vă spune este că de curând s-a despărţit de soţ şi că locuieşte la sora ei. Din păcate, are o relaţie foarte proastă cu cumnatul ei: acesta produce o mulţime de certuri şi îi induce sentimente negative.

Să analizăm ce reacţii puteţi produce cu diferite **tipuri de răspunsuri reflexive:**

- **Reformularea**

„Deci crezi că deoarece te gândeşti la altceva ai putea face greşeli." – o astfel de formulare ar putea s-o determine să vorbească despre acel „altceva".

Exemplu

- **Clarificarea**

Pentru a afla ce anume, concret, o determină pe angajata dvs. să nu se poată concentra, îi puteți adresa o întrebare de felul următor: „Deci se întâmplă ceva care te supără și te face să te temi că vei greși?”.

- **Răspunsul la sentimentele interlocutorului**

„Pari supărată de ceva care îți afectează capacitatea de a te concentra.” – printr-o astfel de remarcă o puteți îndemna pe angajata dvs. să vă spună ce o supără de fapt.

Este necesar să puteți identifica cel mai important sentiment al interlocutorului. În exemplul nostru, ceea ce o supără pe subordonată este mai important decât teama ei că va greși.

5. Crearea unui mediu adecvat pentru consiliere

Mediul trebuie să-i arate persoanei consiliate că sunteți pregătit să-i acordați întreaga atenție și că va beneficia de confidențialitate.

Atmosfera informală

Este recomandabil să creați o atmosferă informală, să alegeți un birou liniștit și să vă asigurați că nu vor exista întreruperi.

6. Ascultarea activă

Ca oricare altă abilitate umană, ascultarea se poate dezvolta numai printr-o practică susținută și atentă.

Pentru ca procesul de ascultare să se poată derula în bune condiții, este necesar să aveți o **atitudine fizică și psihică propice.**

Pentru aceasta vă propunem să respectați următoarele acțiuni:

Cum să vă dezvoltaţi abilitatea de a asculta

☐ Concentraţi-vă asupra ascultării (înlăturaţi alte gânduri sau preocupări).

☐ Rezistaţi factorilor externi care vă distrag atenţia (spaţiu, timp, zgomot etc.).

☐ Creaţi condiţii favorabile pentru emitentul mesajului (zâmbet, gesturi şi cuvinte de politeţe, contactul privirii, încuviinţarea din cap etc.).

☐ Conştientizaţi ideile preconcepute faţă de cel care vă vorbeşte (sau faţă de mesaj).

☐ Controlaţi-vă emoţiile legate de cel care vă vorbeşte (sau de mesajul său).

☐ Stabiliţi-vă un scop al ascultării.

În plus, pentru asigurarea unei **ascultări active şi eficace** este necesar să respectaţi următoarele **zece reguli:**

Regulile ascultării eficiente

☐ Urmăriţi acordul dintre limbajul nonverbal şi cel verbal al interlocutorului.

☐ Concentraţi-vă asupra conţinutului mesajului.

☐ Ascultaţi pentru a înţelege mesajul, nu pentru a pregăti răspunsul!

☐ Suspendaţi evaluarea mesajului până la înţelegerea completă a acestuia.

☐ Grupaţi ideile pentru a depista structura mesajului, astfel încât să-l puteţi reţine mai uşor.

R&S RENTROP & STRATON

☐ Rezumați mintal mesajul, sub forma unei schițe a punctelor principale.

☐ Din când în când, luați notițe. Acest lucru vă ajută să memorați mesajul, să preveniți distragerile și să vă demonstrați interesul față de ceea ce spune interlocutorul.

Regulile ascultării eficiente

☐ Nu anticipați ceea ce vorbitorul vrea să spună și nu terminați propozițiile în locul lui.

☐ Nu adoptați comportamente nonverbale care denotă nerăbdare sau plictiseală (verificarea ceasului, căscatul, privitul în altă parte, mișcări necontrolate etc.).

☐ Folosiți în mod productiv diferența dintre viteza de gândire și cea de vorbire pentru a identifica mesajele ascunse, ideile centrale și argumentele aduse în sprijinul acestora.

7. Identificarea problemei reale

Deși constituie un **element-cheie în consiliere,** identificarea problemei reale nu este o acțiune facilă, din mai multe motive:

→ Se întâmplă frecvent ca o persoană să simtă că ceva nu este în regulă, dar să nu poată preciza exact despre ce anume este vorba.

→ Adesea, oamenii nu știu să ceară exact ceea ce doresc.

→ Chiar dacă o persoană recunoaște că are nevoie de ajutor, s-ar putea să nu-i fie ușor să vorbească despre problema cu care se confruntă.

Aşadar, atunci când practicaţi consilierea trebuie să fiţi atent la semnalele verbale şi nonverbale ale interlocutorului, să utilizaţi în mod adecvat întrebările, reformulările şi ascultarea activă, să reacţionaţi atât la indiciile conştiente, cât şi la cele inconştiente pentru a putea înţelege adevărata natură a problemei interlocutorului.

Cum să procedaţi

8. Clarificarea aşteptărilor şi a rolurilor

Pentru cel care oferă consilierea, cea mai mare tentaţie este aceea de a da sfaturi, dar acest lucru este total **contraindicat** (vezi şi pag. C 57/008).

O modalitate de a rezista acestei tentaţii este de a-l întreba pe interlocutor ce anume aşteaptă de la dvs. şi cum aţi putea să-l ajutaţi.

Pot exista două variante de răspuns, şi anume:

- că nu îl puteţi ajuta cu nimic, doar că doreşte să spună ce are pe suflet şi să fie ascultat;

Ce vor persoanele consiliate

- că doreşte să îi oferiţi soluţii sau chiar să acţionaţi într-un anume mod. În acest caz, discutaţi despre rolul dvs. în consiliere pentru a clarifica care sunt opţiunile celor două părţi şi pentru a găsi soluţiile cele mai potrivite.

9. Urmărirea realizării acţiunilor stabilite

Faptul că, în urma şedinţei de consiliere, a fost găsită o soluţie nu garantează că aceasta va fi aplicată.

De aceea trebuie să verificaţi progresul înregistrat, ceea ce va arăta interesul dvs. sincer faţă de persoana consiliată şi va acţiona ca un factor de motivare pentru **aplicarea soluţiei** stabilite.

Intervenţia ulterioară consilierii

Orice astfel de intervenţie ulterioară consilierii trebuie însă realizată cu discreţie şi fără a crea impresia că doriţi să forţaţi lucrurile.

Costurile şi evaluarea consilierii

Ca şi celelalte activităţi din domeniul resurselor umane, activitatea de consiliere a angajaţilor trebuie evaluată în ceea ce priveşte **eficienţa** (costuri implicate şi rezultate obţinute – cuantificabile şi necuantificabile).

Este util să realizaţi o analiză cost – beneficiu şi o evaluare a contribuţiei programului de consiliere la eficienţa globală a organizaţiei.

Cum să evaluaţi efectele consilierii

Efectele consilierii pot fi evaluate comparând situaţia anterioară introducerii acestui tip de program cu situaţia curentă.

Fenomenele de comparat sunt absenteismul, fluctuaţia, climatul organizaţional etc.

Se pot utiliza şi **chestionare** pentru sondarea opiniei angajaţilor privind importanţa pe care o acordă existenţei unor astfel de programe în cadrul organizaţiei.

Costurile consilierii pot fi calculate ţinând seama de următorii factori:

Cum să evaluaţi costurile consilierii

- ✓ timpul consumat de consilierii interni şi persoanele consiliate în cadrul şedinţelor de consiliere şi salariul tarifar orar al acestora;
- ✓ costurile programelor de formare şi perfecţionare în domeniul consilierii;
- ✓ costuri administrative ale programului de consiliere;

✓ costuri ocazionate de plata consilierilor externi.

Soluţii complementare consilierii

Alături de consilierea angajaţilor puteţi utiliza şi alte tipuri de soluţii pentru diminuarea sau rezolvarea problemelor cu care se confruntă angajaţii.

Iată câteva sugestii:

- programe de formare în domeniul managementului timpului, managementului stresului, rezolvării conflictelor;
- crearea în organizaţia dvs. a unor politici şi proceduri pentru situaţiile de hărţuire sexuală sau rasială;
- programe de combatere a absenteismului;
- programe de schimbare a culturii organizaţionale şi a stilului de conducere;

- perfecţionarea încărcării posturilor cu sarcini;
- sisteme de management al performanţelor;
- îmbunătăţirea comunicării cu angajaţii;
- utilizarea sondajelor de opinie în rândul angajaţilor, urmate de acţiuni concrete în domeniile de interes identificate.

Contractul colectiv de muncă

C 63

Ce este contractul colectiv de muncă C 63/002

Cum se încheie contractul colectiv de muncă C 63/003

Clauzele contractului colectiv de muncă (listă de control) C 63/005

Conflictele de muncă C 63/007

Metode de soluţionare a conflictelor de interese C 63/008

Greva C 63/011

Modificarea, suspendarea şi încetarea contractului colectiv de muncă C 63/012

Plan de acţiune pentru negocierea contractului colectiv de muncă C 63/013

R&S RENTROP & STRATON

Ce este contractul colectiv de muncă

Contractul colectiv de muncă își are stabilită natura juridică în **Legea nr. 130/1996**, republicată în M.Of. nr. 184 din 19.05.1998.

Conform legii, **contractul colectiv de muncă** este convenția încheiată între patron sau organizația patronală, pe de-o parte, și salariați, reprezentați prin sindicate ori în alt mod prevăzut de lege, de cealaltă parte, convenție prin care se stabilesc clauzele privind condițiile de muncă, salarizarea, precum și alte drepturi și obligații ce decurg din raporturile de muncă.

Părțile contractului colectiv de muncă

Sindicatele sunt organizații fără caracter politic. Acestea se constituie prin liberul consimțământ al membrilor, în temeiul dreptului la libera asociere, prevăzut de art. 37 din Constituția României.

Sindicatele au drept scop apărarea și promovarea drepturilor și intereselor profesionale, economice, sociale, culturale și sportive ale membrilor.

Constituirea sindicatelor

Sindicatul poate fi înființat de un număr **de minimum 15** persoane care vor aproba statutul viitorului sindicat și îl vor înainta spre înregistrare instanței judecătorești.

Sindicatele au dreptul de a-și constitui structuri proprii pe unitate, ramură, profesie sau teritoriu.

Asocierea sindicatelor

Formele de asociere a sindicatelor sunt următoarele:

- federația profesională – reprezintă asocierea dintre două sau mai multe sindicate din aceeași ramură de activitate sau profesie;

- confederaţia sindicală – reprezintă asocierea dintre două sau mai multe federaţii din ramuri de activitate diferite.

În cadrul confederaţiilor şi federaţiilor, sindicatele componente se pot constitui în **uniuni teritoriale.**

Potrivit **Legii patronatelor nr. 356/2001, patronul** este persoana juridică înmatriculată sau persoana fizică autorizată care administrează şi utilizează capital (indiferent de natura acestuia) – în scopul obţinerii de profit în condiţii de concurenţă – şi care angajează muncă salariată.

Conform **Legii nr. 130/1996, republicată,** prin ***patron*** se înţelege persoana fizică şi persoana juridică care angajează salariaţi, prin încheierea contractelor individuale de muncă.

Cum se încheie contractul colectiv de muncă

Contractul colectiv de muncă este convenţia care se încheie între **patron sau organizaţia patronală,** pe de o parte, şi **salariaţi, reprezentaţi prin sindicate,** pe de altă parte.

Contractul se poate încheia şi în unităţile în care nu există organizaţii sindicale sau atunci când ele nu îndeplinesc condiţiile de reprezentativitate.

Reprezentanţi ai salariaţilor

Într-un astfel de caz, salariaţii îşi pot alege **reprezentanţi care să participe la negocierile cu patronatul.**

Alegerea reprezentanţilor se face prin votul secret a cel puţin jumătate plus unu dintre salariaţi, desemnarea acestora făcându-se în raport cu numărul voturilor obţinute.

Contractul, în instituții bugetare

Contractul colectiv de muncă se poate încheia și pentru **salariații instituțiilor bugetare.** În acest caz însă, nu se pot negocia clauze referitoare la drepturile care se acordă prin lege și al căror cuantum este stabilit prin dispoziții legale.

Legea nr. 130/1996, republicată, nu prevede obligativitatea încheierii contractului colectiv de muncă, însă demararea negocierii colective, la nivel de unitate, este obligatorie, cu excepția cazului în care unitatea are mai puțin de 21 de salariați.

Durata contractului

Contractul colectiv de muncă se încheie în formă scrisă pe o perioadă ce nu poate fi mai mică de 12 luni sau pe durata unei lucrări determinate, cu posibilitatea prelungirii numai în baza consimțământului expres al părților semnatare.

Înregistrarea și aplicarea

Contractul se semnează de către părțile participante la negociere și se depune spre înregistrare la organele competente (Inspectoratul teritorial de muncă, respectiv direcțiile generale de muncă și protecție socială județene).

Contractul colectiv de muncă se aplică de la data înregistrării, dar părțile pot conveni ca data aplicării clauzelor negociate să fie ulterioară zilei de înregistrare a contractului.

Contractul colectiv de muncă **nu va fi înregistrat** dacă:

→ este încheiat cu încălcarea art. 13 al legii:

„Art. 13. – (1) Părțile au obligația să precizeze, în fiecare contract colectiv de muncă încheiat la nivel de grup de unități și de ramură de activitate, unitățile în cadrul cărora se aplică clauzele negociate.

(2) În cazul contractelor colective de muncă

încheiate la nivelul ramurilor de activitate, unitățile componente ale acestora se stabilesc și se precizează de către părțile care negociază contractul colectiv de muncă, cu respectarea prevederilor prezentei legi.";

→ părțile nu fac dovada îndeplinirii cerințelor de reprezentativitate;

→ nu este semnat de toți reprezentanții părților la negociere.

Contractul colectiv de muncă poate fi **înregistrat fără semnătura tuturor participanților** dacă:

- unele asociații patronale reprezentative au fost invitate la negociere și nu s-au prezentat;
- unele asociații patronale reprezentative sau organizații sindicale reprezentative au participat la negocieri, au fost de acord cu clauzele negociate, dar refuză semnarea contractului, situație care trebuie să rezulte din actele depuse de părți.

Clauzele contractului colectiv de muncă

Conform art. 7 și art. 8 din Legea nr. 130/1996, republicată:

- la negocierea clauzelor și la încheierea contractului colectiv de muncă, părțile sunt egale și libere;

- contractul colectiv de muncă încheiat cu respectarea dispozițiilor legale constituie legea părților (clauzele care se stabilesc în contract sunt obligatorii pentru ambele părți);

- clauzele contractului colectiv de muncă pot fi stabilite numai în limitele și în condițiile prevăzute de lege;

- contractul colectiv de muncă nu poate conține clauze care să stabilească drepturi la un nivel inferior celui stabilit prin contractul colectiv încheiat la nivel superior;

- contractele individuale de muncă nu pot conține clauze care să stabilească drepturi la un nivel inferior celui stabilit prin contractul colectiv de muncă;

- la încheierea contractului colectiv de muncă, prevederile legale referitoare la drepturile salariaților au un caracter minimal.

Clauzele contractului colectiv de muncă stabilesc **drepturi și obligații** ale ambelor părți contractante.

Clauzele contractului

Prin aceste clauze se urmăresc mai multe scopuri:
✓ protecția socială a salariaților;
✓ diminuarea sau chiar eliminarea conflictelor colective de muncă;
✓ evitarea declanșării grevelor.

Ce clauze puteți să includeți în contractul colectiv de muncă

– Listă de control –

Clauzele contractului colectiv de muncă se pot grupa în două categorii:

- **Clauze care privesc raporturile de muncă** – acestea sunt clauze ce reglementează:
  - ☐ salariile
    - ☐ nivelul salarial;
    - ☐ sporurile la salarii;
    - ☐ premiile și bonusurile acordate la salariu;
  - ☐ concediile de odihnă și concediile de odihnă suplimentare;

- ☐ timpul de muncă și reducerile din timpul de muncă pentru persoanele care lucrează în condiții grele, nocive sau periculoase, precum și modalitățile de recompensare în cazul în care se lucrează peste program sau în zilele nelucrătoare;
- ☐ protecția muncii și echipamentul necesar;
- ☐ drepturile persoanelor delegate în alte localități;
- ☐ sistemul de promovare în cadrul organizației.

- **Clauze care au legătură cu raporturile de muncă** – acestea sunt clauze referitoare la:
  - ☐ acordarea de credite angajaților pentru construirea sau achiziționarea de locuințe;
  - ☐ decontarea transportului;
  - ☐ facilități privind procurarea anumitor produse;
  - ☐ facilități privind efectuarea concediului de odihnă.

Conflictele de muncă

Conflictele dintre salariați și unitățile la care aceștia sunt încadrați – conflicte cu privire la interesele cu caracter profesional, social sau economic ori la drepturile rezultate din desfășurarea raporturilor de muncă – sunt considerate **conflicte de muncă.**

?

Cadrul juridic de desfășurare a acestor conflicte s-a stabilit prin **Legea nr. 168/1999,** publicată în M.Of. nr. 582 din 29.11.1999.

Conflictele de drepturi (conflicte referitoare la drepturile salariaților) sunt conflictele de muncă ce au ca obiect exercitarea unor drepturi sau îndeplinirea unor obligații decurgând din legi sau din alte acte normative, precum și din contractele colective sau individuale de muncă.

?

Sunt numite ***conflicte de interese*** acele conflicte de muncă apărute cu ocazia stabilirii condiţiilor de muncă în cadrul negocierii contractelor colective de muncă.

Iată care sunt **motivele pentru declanşarea conflictului de interese:**

- ➜ refuzul unităţii de a începe negocierea unui contract colectiv de muncă în condiţiile în care acesta nu există sau cel încheiat anterior a încetat;
- ➜ refuzul unităţii de a accepta revendicările salariaţilor;
- ➜ refuzul nejustificat al unităţii de a semna contractul colectiv de muncă după ce negocierile pentru definitivarea acestuia s-au încheiat;
- ➜ refuzul unităţii de a-şi îndeplini obligaţiile prevăzute de lege (de exemplu, refuzul de a negocia anual salariile).

Este important să reţineţi că salariaţii **nu pot declanşa conflicte de interese** pe durata valabilităţii unui contract colectiv de muncă.

Metode de soluţionare a conflictelor de interese

Concilierea

Declanşarea conflictului de interese

În cazul în care în organizaţia dvs. există premisele declanşării unui conflict de interese, sindicatul reprezentativ (sau, dacă în unitate nu este organizat un astfel de sindicat, reprezentanţii aleşi ai salariaţilor) trebuie să sesizeze unitatea despre această situaţie.

Sesizarea se va face în scris, cu precizarea revendicărilor salariaţilor, inclusiv cu motivele acestora, precum şi cu menţionarea propunerilor de soluţionare.

Conflictul de interese se consideră declanşat în situaţia în care unitatea nu a răspuns la toate revendicările formulate sau, deşi a răspuns, sindicatele nu sunt de acord cu punctul de vedere precizat.

Demararea procedurii de conciliere

Odată ce conflictul de interese a fost declanşat, reprezentanţii salariaţilor au obligaţia de a sesiza în scris Direcţia teritorială de muncă şi protecţie socială.

În termen de 24 de ore, Ministerul Muncii şi Solidarităţii Sociale va desemna un **delegat** care va avea sarcina de a participa la concilierea conflictului de interese.

Convocarea părţilor pentru a se demara procedura de conciliere trebuie să se facă într-un termen ce nu poate depăşi 7 zile de la data la care a fost înregistrată cererea de către reprezentanţii salariaţilor.

Participanţii la conciliere

Salariaţii/sindicatele împuternicesc, în scris, două până la cinci persoane pentru a participa la conciliere.

Din partea unităţii va participa conducătorul acesteia (directorul general/preşedintele societăţii) sau 2-5 persoane desemnate de conducere ca să participe la conciliere.

Procesul-verbal al concilierii

Toate dezbaterile părţilor şi rezultatele concilierii se vor consemna într-un **proces-verbal** semnat la final de către părţi şi de către delegatul ministerului.

În cazul în care se ajunge la un acord privind soluţionarea revendicărilor, părţile definitivează contractul colectiv de muncă, iar conflictul este astfel încheiat.

Dacă părţile au căzut de acord doar asupra anumitor revendicări, în procesul-verbal se vor consemna atât revendicările soluţionate, cât şi cele nesoluţionate, precum şi punctele de vedere ale părţilor.

Medierea

Demararea procedurii de mediere

Atunci când în urma procedurii de conciliere au rămas revendicări nesoluţionate, părţile aflate în conflict de interese pot hotărî, prin consens, iniţierea procedurii de mediere.

Procedura de mediere este stabilită prin contractul colectiv de muncă unic la nivel naţional.

De comun acord, părţile trebuie să aleagă un **mediator** dintre persoanele desemnate anual de ministrul muncii şi solidarităţii sociale, cu acordul Consiliului Economic şi Social.

Durata procedurii de mediere nu poate depăşi 30 de zile de la data la care mediatorul ales acceptă medierea conflictului.

Rolul mediatorului

Mediatorul are sarcina de a întocmi **un raport** în care să prezinte conflictul de interese şi în care să-şi exprime părerea în legătură cu revendicările rămase nesoluţionate.

Acest raport se va înmâna fiecărei părţi şi, de asemenea, va fi înaintat ministerului.

Arbitrajul

În măsura în care părţile conflictului hotărăsc, conflictul de interese poate fi supus **arbitrajului unei comisii.**

Hotărârile luate de către comisie în cadrul procedurii de arbitraj **sunt obligatorii pentru ambele părţi** aflate în conflict şi fac parte integrantă din contractul colectiv de muncă.

Începând cu data pronunţării hotărârii de către comisia de arbitraj, conflictul de interese încetează.

Greva

Greva reprezintă încetarea colectivă și voluntară a lucrului într-o unitate. Organizatorul grevei este sindicatul, care stabilește și durata acesteia.

Declararea grevei poate avea ca **motiv** numai apărarea intereselor ce au un caracter profesional, economic sau social.

În ce condiții se poate organiza greva

Greva se poate organiza numai dacă:

✓ au fost epuizate celelalte modalități de soluționare a conflictului, parcurse de comun acord de către părți (vezi pag. C 63/008-010);

✓ conducerea organizației a fost înștiințată cu 48 de ore înainte de declanșare;

✓ părțile nu se află în procedura medierii sau în cea a arbitrajului;

✓ cel puțin jumătate din membrii sindicatului și-au dat acordul; în cazul în care nu există organizație sindicală, hotărârea de declanșare a grevei se ia prin vot secret, cu acordul a cel puțin o pătrime din numărul salariaților.

Dacă sunt respectate condițiile de mai sus, **participarea salariaților la grevă** este liberă și nu reprezintă o încălcare a îndatoririlor de serviciu.

Alte tipuri de grevă

Greva de avertisment precede cu cel puțin 5 zile greva propriu-zisă și nu poate avea o durată mai mare de 2 ore.

În semn de solidaritate cu angajații altor unități, salariații din organizația dvs. pot declara **greva de**

R&S RENTROP & STRATON

solidaritate. Aceasta trebuie anunțată în scris conducerii unității cu cel puțin 48 de ore înainte și nu poate dura mai mult de o zi.

Modificarea, suspendarea și încetarea contractului colectiv de muncă

Executarea contractului

Executarea contractului colectiv de muncă este obligatorie pentru părți. **Neîndeplinirea obligațiilor** asumate atrage răspunderea părților care se fac vinovate.

Modificarea contractului

Clauzele contractului colectiv se pot modifica pe parcursul executării acestuia, în condițiile legii, sau ori de câte ori părțile convin în acest sens.

Modificările se comunică în scris organului la care se păstrează contractul colectiv de muncă (Inspectoratul teritorial de muncă, respectiv direcțiile generale de muncă și protecție socială județene) și devin aplicabile de la data înregistrării sau de la o dată ulterioară, potrivit convenției părților.

Suspendarea contractului

Contractul colectiv se suspendă **pe durata grevei** dacă nu este posibilă continuarea activității de către salariații care nu participă la grevă.

De asemenea, aplicarea acestuia poate fi suspendată **prin acordul de voință al părților.** Suspendarea contractului trebuie notificată în termen de 5 zile organului la care acesta a fost depus pentru înregistrare.

Încetarea contractului

Contractul colectiv de muncă **încetează:**

- la împlinirea termenului sau la terminarea lucrărilor pentru care a fost încheiat, dacă părțile nu convin asupra prelungirii acestuia;
- la data dizolvării sau lichidării judiciare a unității;
- prin acordul părților.

De asemenea, contractul colectiv poate înceta la reorganizarea persoanei juridice, în raport cu modalitatea specifică în care are loc reorganizarea.

Ca și în cazul suspendării, încetarea contractului colectiv de muncă trebuie notificată, în termen de 5 zile, organului la care acesta a fost depus pentru înregistrare.

Plan de acțiune pentru negocierea contractului colectiv de muncă

☞ **Stabiliți componența echipei de negociere a contractului colectiv de muncă.**

În echipa de negociere a contractului colectiv de muncă trebuie să beneficiați de următoarele competențe:

☐ **competențe juridice** – contractul colectiv de muncă trebuie să respecte legislația în vigoare, atât în formă, cât și în fond;

☐ **competențe de resurse umane** – în echipa de negociere trebuie să se afle persoane care cunosc foarte bine starea resurselor umane din organizația dvs.; pentru a stabili anumite drepturi și obligații ale personalului, fundamentarea trebuie să se facă pe informații reale și recente; totodată, trebuie să aveți în vedere ce efecte au aceste drepturi și obligații în gestiunea resurselor umane;

☐ **competențe economice** – drepturile și obligațiile administrației și ale personalului trebuie astfel dimensionate, încât să se încadreze în posibilitățile economice ale organizației dvs.;

☐ **competențe decizionale** – persoanele care fac parte din echipa de negociere trebuie să aibă putere decizională pentru a face față situațiilor nou create în momentul negocierii și pentru a nu prelungi la nesfârșit aceste negocieri;

☐ **competențe de negociere** – pentru că la negocierea contractului colectiv de muncă se confruntă interesele administrației cu cele ale personalului, este foarte important ca din echipa dvs. să facă parte negociatori cu experiență.

Iată, de exemplu, care ar putea fi **echipa pentru negocierea contractului colectiv de muncă:**

Exemplu

✓ director general (competențe de negociere și competență decizională);
✓ director resurse umane (competențe de negociere și competențe de resurse umane);
✓ director economic (competențe economice);
✓ jurisconsult (competențe juridice).

☞ **Stabiliți rolul fiecărui membru al echipei de negociere.**

Rolul membrilor echipei de negociere

Din exemplul prezentat mai sus este clar că negocierea va fi condusă de directorul general și de directorul de resurse umane.

Jurisconsultul va aviza din punct de vedere juridic forma și conținutul contractului colectiv de muncă, iar directorul economic va oferi informații despre posibilitățile economice ale organizației.

Este foarte important ca rolul fiecăruia să fie bine stabilit de la început, evitându-se astfel confuziile create de încălcările de roluri.

☞ **Nu negociați pe baza vechiului contract colectiv de muncă.**

O greșeală des întâlnită este negocierea pe baza vechiului contract colectiv de muncă. Pornind de la prevederile acestuia, reprezentanții sindicatului sau ai salariaților vor fi puțin sau deloc dispuși să renunțe la unele drepturi și să fie de acord cu noi obligații.

De aceea, este bine să pregătiți **o variantă nouă a contractului** colectiv de muncă, într-o formă diferită și cu prevederi diferite.

Atunci când demarați discuția „de le zero", porniți de la situația de fapt, și nu de la prevederile fostului contract.

☞ **Nu-i priviți pe reprezentanții salariaților ca pe un inamic.**

Riscurile unei astfel de atitudini sunt următoarele:

→ nu se va negocia, ci se va desfășura o confruntare;

→ se va insista pe confruntări personale în detrimentul celor de fond;

→ sindicatul sau reprezentanții salariaților vor comunica celorlalți salariați în mod subiectiv rezultatele negocierii, sporind astfel tensiunile în cadrul organizației.

☞ **Nu permiteți ca reprezentanții sindicatelor sau ai salariaților să negocieze interese personale.**

Evitați situații de genul: „Dacă suntem de acord cu eliminarea sporului de vechime, trebuie să angajați pe verișoara soției mele".

R&S RENTROP & STRATON

Astfel de „aranjamente" sunt total neproductive: salariații vor fi nemulțumiți de rezultatul negocierilor și vor descoperi micile avantaje obținute de cei care au negociat în numele lor.

În felul acesta, tensiunile vor crește, iar problemele nu vor fi rezolvate.

☞ **Comunicați permanent în timpul negocierilor politica de resurse umane a organizației.**

Dacă veți explica politica de resurse umane, obiectivele acesteia și efectele ei pozitive pentru organizație, vor crește șansele ca reprezentanții salariaților să fie de acord cu aplicarea unei astfel de politici.

În plus, **contracararea unei cereri** din partea sindicatului trebuie să fie fundamentată pe interesele organizației, și nu refuzată „din principiu".

Contractul individual de muncă

reactualizat prin varianta C65
din nr 5/2011

65

Contractul individual de muncă pe durată nedeterminată C 65/003

Contractul individual de muncă pe durată determinată C 65/003

Contractul individual de muncă cu timp parţial C 65/008

Încheierea şi înregistrarea contractului C 65/008

Listă de control pentru actele necesare la angajare C 65/009

Forma contractului individual de muncă C 65/010

Evaluarea profesională la încheierea contractului individual de muncă C 65/010

Registrul general de evidenţă a salariaţilor C 65/012

Contractul individual de muncă reprezintă acordul de voință în temeiul căruia persoana fizică denumită *salariat* se obligă să presteze munca pentru și sub autoritatea unui angajator, persoană fizică sau juridică, în schimbul unei remunerații denumite *salariu*.

Baza legală a contractului individual de muncă este dată de următoarele **reglementări**:

Baza legală

- ✓ Legea nr. 53 din 24.01.2003 – Codul muncii, publicată în M.Of. nr. 72 din 05.02.2003, cu modificările și completările aduse de:
  - Legea nr. 480 din 12.11.2003, publicată în M.Of. nr. 814 din 18.11.2003;
  - Legea nr. 541 din 18.12.2003, publicată în M.Of. nr. 913 din 19.12.2003;
  - O.U.G. nr. 65 din 29.06.2005, publicată în M.Of. nr. 576 din 05.07.2005 și aprobată prin Legea nr. 371/2005;
  - O.U.G. nr. 55 din 30.08.2006, publicată în M.Of. nr. 788 din 18.09.2006;
- ✓ Ordinul nr. 64 din 28.02.2003 pentru aprobarea modelului-cadru al contractului individual de muncă, publicat în M.Of. nr. 139 din 04.03.2003, cu modificările și completările aduse de Ordinul nr. 76 din 11.03.2003 (publicat în M.Of. nr. 159 din 12.03.2003);
- ✓ H.G. nr. 161 din 03.02.2006 privind întocmirea și completarea registrului general de evidență a salariaților (publicată în M.Of. nr. 172 din 22.02.2006), modificată prin H.G. nr. 1094 din 30.08.2006 (publicată în M.Of. nr. 746 din 31.08.2006).

reactualizat prin varianta C65 din nr5/2011

Contractul individual de muncă pe perioadă nedeterminată

Contractul individual de muncă se încheie, de regulă, pe perioadă nedeterminată.

Încheierea contractului

Încheierea contractului are loc după îndeplinirea obligațiilor legale și numai după verificarea prealabilă a aptitudinilor profesionale și personale ale persoanei care solicită angajarea.

Negocierea contractului

Elementele cantitative ale contractului individual de muncă sunt stabilite prin negocierea liberă dintre părți, avându-se în vedere reglementările legale.

Contractul individual de muncă pe durată determinată

Acest contract se încheie într-una dintre următoarele **situații:**

✓ creștere temporară a activității;
✓ variație sezonieră a activității;
✓ concediu de maternitate;
✓ incapacitate temporară de muncă;
✓ angajarea unei persoane aflate în căutarea unui loc de muncă, care în termen de 5 ani de la data angajării îndeplinește condițiile de pensionare pentru limită de vârstă;
✓ angajarea pensionarilor care pot cumula pensia cu salariul, conform cu legislația în vigoare;
✓ pentru desfășurarea unor lucrări, proiecte, programe, în condițiile stabilite prin contractul colectiv de muncă încheiat la nivel național și/sau la nivel de ramură;
✓ alte cazuri prevăzute de lege (vezi pag. C 65/006).

Contractul de muncă pe durată determinată se încheie pentru o perioadă de **cel mult 24 de luni**, cu excepția situației în care se încheie pentru a înlocui un salariat al cărui contract de muncă este suspendat.

Există două metode de încheiere a contractelor de muncă pe durată determinată:

- se încheie un contract de muncă ce poate fi prelungit de cel mult două ori consecutiv, în interiorul termenului de 24 de luni;
- se încheie cel mult 3 contracte pe durată determinată distincte, între care există pauze mai mici de 3 luni, în interval de cel mult 24 de luni.

Creșterea temporară a activității

Angajarea pe durată determinată este necesară pentru a răspunde unei **creșteri temporare a activității**, care se poate justifica în baza unor noi contracte încheiate sau în baza evoluției cifrei de afaceri aferente activității respective. În această situație, cauzele care au determinat creșterea activității sunt **cauze conjuncturale**, care urmează să dispară după o anumită perioadă de timp.

Exemplu

De exemplu, societatea dvs. a avut contracte de execuție lucrări numai în București, iar acum ați identificat o oportunitate pentru executarea unei lucrări în Constanța. Pentru această activitate, puteți angaja salariați cu contract pe durată determinată, pe durata execuției lucrării din Constanța.

Variația sezonieră a activității

Angajarea pe durată determinată este necesară și în situația **variației sezoniere a activității.**

Reactualizat prin varianta C65 din nr 5/2011

Activități sezoniere pot fi identificate în construcții, agricultură, turism etc.

Astfel, activitatea în care va fi implicat salariatul este una variabilă în funcție de sezon, de anotimp, de condițiile atmosferice.

Activități sezoniere

Concediul de maternitate

Angajarea pe durată determinată se poate face pe un post ocupat de o salariată al cărei contract a fost suspendat pentru acordarea **concediului de maternitate,** respectiv pentru sarcină și lăuzie.

Contractul se încheie pe o perioadă determinată aferentă duratei până la sfârșitul concediului de maternitate și el încetează în cazul în care persoana aflată în această situație își reia activitatea.

Concediul de maternitate

Concediul pentru incapacitate temporară de muncă

Angajarea pe durată determinată se face pe un post ocupat de o persoană al cărei contract a fost suspendat pentru acordarea unui concediu pentru incapacitatea de a mai presta munca aferentă postului. Contractul se poate încheia pe cel mult durata până la sfârșitul concediului acordat și el încetează în cazul în care persoana aflată în această situație își reia activitatea.

Incapacitate temporară de muncă

Angajarea pensionarilor care pot cumula pensia cu salariul

Pot cumula pensia cu salariul următoarele categorii de pensionari:

- pensionarii pentru limită de vârstă;
- pensionarii pentru invaliditate de gradul 3, care

prestează activitate într-un program de lucru de cel mult 4 ore/zi. !

Alte cazuri în care poate fi încheiat contractul individual de muncă pe durată determinată

Angajarea pe durată determinată poate fi realizată și în următoarele situații:

☐ carantină;

☐ pe postul unei persoane care efectuează **serviciul militar** obligatoriu;

☐ pe postul unei persoane care exercită o **funcție** în cadrul unei autorități executive, legislative ori judecătorești;

☐ pe postul unei persoane care îndeplinește o **funcție** eligibilă în cadrul organizațiilor sindicale, patronale sau neguvernamentale, pe perioada mandatului;

☐ pentru a răspunde unei situații de forță majoră;

☐ pe postul unei persoane care se află în situație de **forță majoră** (înlocuirea unei persoane care are deja statut de angajat pentru situația de forță majoră);

☐ pe postul unei persoane care este **arestată preventiv;**

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat pentru acordarea concediului pentru **creșterea copilului;**

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat pentru acordarea concediului pentru **îngrijirea copilului bolnav;**

Reactualizat prin varianta C65 din 05/2011

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat pentru acordarea **concediului paternal;**

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat pentru acordarea concediului pentru **formare profesională;**

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat pentru exercitarea unor **funcţii elective** în cadrul organismelor profesionale, pe toată durata mandatului;

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat pentru **absenţe nemotivate;**

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat pentru **cercetare disciplinară prealabilă;**

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat ca **sancţiune disciplinară;**

☐ pe postul unui salariat al cărui contract de muncă este suspendat deoarece împotriva acestuia s-a formulat **plângere penală;**

☐ pe postul unei persoane al cărei contract de muncă este suspendat deoarece aceasta a fost **trimisă în judecată** pentru fapte penale incompatibile cu funcţia deţinută;

☐ pe postul unei persoane **detaşate;**

☐ în baza unor **legi speciale,** cu scopul de a favoriza temporar anumite categorii de persoane fără loc de muncă;

☐ când este reglementată expres de alte **legi speciale** (de exemplu, Legea spitalelor).

Contractul individual de muncă cu timp parțial

Contractul individual de muncă cu timp parțial

Contractul individual de muncă cu timp parțial poate fi încheiat, pe durată nedeterminată sau determinată, cu respectarea prevederilor art. 101-104 din Codul muncii.

Drepturile salariale sunt stabilite proporțional cu timpul efectiv lucrat, raportat la programul normal de lucru.

Prin O.U.G. nr. 65/2005 dispare regula proporționalității stagiului de cotizare la sistemul public de asigurări sociale cu timpul efectiv lucrat.

Contribuțiile sociale se mențin la aceleași procente, care se aplică luând în considerare venitul salariatului.

Salariaților cu fracțiune de normă le este interzis să efectueze ore suplimentare, cu excepția situațiilor de forță majoră. În contractul individual de muncă al acestora trebuie să menționați expres durata muncii și programul de muncă.

Ca angajator, vă revin aceleași obligații de informare, raportare și documentare ca și în cazul contractului cu timp normal de lucru.

Încheierea și înregistrarea contractului individual de muncă

Atunci când faceți o nouă angajare, aveți obligația de a întocmi un contract individual de muncă în formă scrisă, în trei exemplare, semnate de ambele părți.

Înregistrarea contractului

Angajatorii privați prevăzuți de art. 8 din **Legea nr. 130 din 20.07.1999,** modificată și completată, privind unele măsuri de protecție a persoanelor încadrate în muncă (publicată în M.Of. nr. 355 din 27.07.1999) au obligația înregistrării

Reactualizat prin varianta C65 din nr 5/2011

contractelor individuale de muncă la inspectoratul teritorial de muncă. Termenul de înregistrare a contractelor de muncă este de **20 de zile** și curge de la data încheierii contractului.

Spre exemplu, în situația în care data încheierii contractului de muncă este 01.10.2009, angajatorul are obligația înregistrării acestuia la inspectoratul teritorial de muncă cel târziu la data de 20.10.2009.

Exemplu

Actele privind executarea, suspendarea, modificarea și încetarea contractelor individuale de muncă se depun la I.T.M. în termen de **5 zile** de la perfectarea acestora.

Neînregistrarea contractelor sau nedepunerea la I.T.M. a actelor privind modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de muncă în termenul legal se sancționează cu **amendă** între 3.000 lei și 6.000 lei.

Listă de control pentru actele necesare la angajare

Pentru angajarea în muncă a unei persoane sunt necesare, de regulă, următoarele acte:

☐ **actul de identitate,** prin care se face dovada identității, a cetățeniei și a domiciliului viitorului angajat;

☒ **curriculum vitae,** cuprinzând principalele date biografice și profesionale;

☒ actele din care să rezulte **studiile,** respectiv **calificarea** pentru desfășurarea activității respective;

☐ **recomandarea** de la locul de muncă anterior sau, în cazul absolvenților care se încadrează pentru prima dată, recomandarea de la unitatea de învățământ;

☑ dovada privind situația debitelor persoanei în cauză la unitatea la care a lucrat anterior, adică **nota de lichidare;**

- ☒ **certificatul medical** din care să reiasă că persoana este aptă pentru activitatea pe care urmează să o presteze;
- ☒ **carnetul de muncă** (până la 31.12.2010, conform O.U.G. nr. 148/2008, publicată în Monitorul Oficial nr. 765 din 13.11.2008);
- ☒ orice alte acte cerute de lege pentru ocuparea postului respectiv, de exemplu: **certificatul de cazier judiciar, livretul militar** etc.;
- ☐ **dispoziția de repartizare** în muncă, în cazurile speciale prevăzute de lege.

Forma contractului individual de muncă

Modelul-cadru al contractului

Modelul-cadru al contractului individual de muncă a fost aprobat prin **Ordinul nr. 64/2003** și modificat prin **Ordinul nr. 76/2003.** Acest model poate fi dezvoltat în funcție de raportul de muncă care se stabilește între angajat și angajator.

Contractele individuale de muncă pe care le încheiați trebuie **să cuprindă în mod obligatoriu** cel puțin elementele prevăzute în modelul-cadru.

Anterior încheierii sau modificării contractului individual de muncă, aveți **obligația de a informa** persoana selectată în vederea angajării ori, după caz, salariatul, cu privire la clauzele esențiale pe care intenționați să le înscrieți în contract sau să le modificați.

Evaluarea profesională la încheierea contractului individual de muncă

Verificarea aptitudinilor

Contractul individual de muncă se încheie după verificarea prealabilă a aptitudinilor profesionale și personale ale persoanei care solicită angajarea.

Reactualizat prin revenire C65 din nr 5/2011

Pentru verificarea aptitudinilor salariaţilor, în afara verificării prealabile şi în cadrul contractului se poate stabili o **perioadă de probă,** diferenţiată astfel:

Perioada de probă

☐ Pentru contractul individual de muncă pe **perioadă nedeterminată:**
- cel mult 30 de zile calendaristice pentru funcţiile de execuţie;
- cel mult 90 de zile calendaristice pentru funcţiile de conducere;
- cel mult 30 de zile pentru persoanele cu handicap;
- cel mult 5 zile lucrătoare pentru muncitorii necalificaţi;
- până la 6 luni pentru absolvenţii instituţiilor de învăţământ la debutul lor în profesie;

Perioada de probă

☐ Pentru contractul individual de muncă pe **perioadă determinată:**
- cel mult 5 zile lucrătoare pentru o durată a contractului mai mică de 3 luni;
- cel mult 15 zile lucrătoare pentru o durată a contractului cuprinsă între 3 şi 6 luni;
- cel mult 30 de zile lucrătoare pentru o durată a contractului mai mare de 6 luni;
- 45 de zile lucrătoare în cazul salariaţilor încadraţi pe funcţii de conducere pentru o durată a contractului individual de muncă mai mare de 6 luni.

Dacă pe durata perioadei de probă sau la sfârşitul acesteia **părţile nu mai doresc continuarea raportului de muncă,** oricare dintre părţi poate notifica intenţia sa celeilalte părţi.

Înştiinţarea în scris atrage încetarea contractului individual de muncă.

Registrul general de evidenţă a salariaţilor

În baza Codului muncii, cu modificările şi completările ulterioare, şi a **Hotărârii Guvernului nr. 161/2006** privind întocmirea şi completarea registrului general de evidenţă a salariaţilor (publicată în M.Of. nr. 172 din 22.02.06), angajatorii trebuie să aibă şi să completeze un **registru general de evidenţă a salariaţilor.**

Prevederile H.G. nr. 161/2006 (care abrogă H.G. nr. 247/2003, cu modificările şi completările ulterioare) se aplică de la data de **31 decembrie 2006** (conform H.G. nr. 1094 din 30.08.2006).

Pentru aplicarea prevederilor legale referitoare la registrul general de evidenţă a salariaţilor este necesar să parcurgeţi următoarele **etape principale:**

- ☞ întocmirea registrului **în formă electronică;**
- ☞ completarea registrului cu toate contractele existente la data intrării în vigoare a H.G. nr. 161/2006, în ordinea angajării;
- ☞ transmiterea registrului la inspectoratul teritorial de muncă, **în format electronic;**
- ☞ întocmirea unui **dosar personal** pentru fiecare dintre salariaţi;
- ☞ completarea registrului cu noi contracte de muncă;
- ☞ păstrarea îndelungată şi arhivarea registrului electronic şi a dosarelor personale în condiţii care să asigure securitatea datelor.

Controlul

C 68

În ce constă activitatea de control? C 68/002

Cum să controlați C 68/002

Caracteristicile unui control eficace C 68/002

Ce surse de informații aveți pentru exercitarea controlului C 68/004

Tehnici de control la îndemâna dvs. C 68/005

Controale periodice de efectuat în cadrul firmei C 68/008

Care sunt deciziile posibile în urma controlului? C 68/010

În ce constă activitatea de control?

Controlul este strâns legat de planificarea activităţii firmei. Mai mult, în practică e greu de precizat unde sfârşeşte planificarea şi unde începe controlul.

Controlul este procesul prin care se verifică dacă activitatea din organizaţie se desfăşoară conform standardelor de calitate şi de cantitate stabilite.

În general se vorbeşte de *hard control* (controlul maşinilor şi echipamentelor de lucru) şi de *soft control* (controlul oamenilor din organizaţie).

Cum să controlaţi

– Plan de acţiune –

☞ Stabiliţi standardele de performanţă utilizând termenii de cantitate şi de calitate.

☞ Comparaţi performanţa reală cu standardele de performanţă.

☞ Identificaţi deviaţiile faţă de standarde şi analizaţi informaţiile feedback.

☞ Stabiliţi şi analizaţi cauzele deviaţiilor.

☞ Realizaţi corecţiile necesare readucerii activităţii la standardele de performanţă cerute.

Caracteristicile unui control eficace

● Oferă informaţii utile

Activitatea de control trebuie să vă furnizeze informaţii relevante despre modul în care sunt îndeplinite obiectivele planificate. Informaţia trebuie să fie clară şi precisă. Dacă subordonaţii au tendinţa de a vă prezenta rapoarte foarte stufoase, cereţi un rezumat al acestora şi solicitaţi ca prezentarea detaliilor să fie făcută în anexele raportului.

Informaţi-vă din rapoarte

Când citiţi un raport, fiţi atent la timpii acţiunilor raportate: au fost făcute, sunt în curs de desfăşurare sau urmează să fie îndeplinite.

- **Este făcut la timp**

Informaţia trebuie să vină la timp, adică înainte ca problema evidenţiată să devină una majoră.

- **Ajută la redresarea situaţiei**

Un control eficient va evidenţia nu numai aspectele în care apar disfuncţionalităţi, ci şi acţiunile ce trebuie întreprinse pentru eliminarea lor.

Pe lângă controlul propriu-zis, încercaţi să observaţi felul în care angajaţii dvs. îşi îndeplinesc sarcinile. Puteţi face aceasta stând în preajma lor, discutând cu ei despre modul în care avansează un anumit proiect, fără însă a le da sentimentul că sunt supravegheaţi.

Practicând aşa-numitul „management prin plimbare" (vizite de lucru), veţi afla cine, ce şi cum munceşte în cadrul firmei.

Management prin „plimbare"

Când iniţiaţi un control, analizaţi cu atenţie costurile pe care le implică şi cât de utile sunt informaţiile pe care le obţineţi.

Unele activităţi din organizaţie pot fi controlate cu un efort minim, pentru altele însă e necesar un control mai amănunţit.

Ce surse de informaţii aveţi pentru exercitarea controlului

– Listă de control –

1. **Documente şi dosare de uz intern ale firmei,** din domeniile:
   - ☐ Aprovizionare
   - ☐ Producţie
   - ☐ Financiar-contabilitate
   - ☐ Vânzări
   - ☐ Personal
   - ☐ Marketing-publicitate

2. **Statistici** din domeniile:
   - ☐ Aprovizionare
   - ☐ Producţie
   - ☐ Financiar-contabilitate
   - ☐ Marketing-publicitate
   - ☐ Vânzări
   - ☐ Personal
   - ☐ Altele (corespondenţa primită şi expediată, rapoarte manageriale etc.)

3. **Prognoze** privind:
   - ☐ Schimbările legislative
   - ☐ Progresul tehnologic
   - ☐ Cursul valutar

4. **Întrebări**
   - ☐ Ocazionale
   - ☐ Sistematice

5. **Observaţia directă**

Tehnici de control la îndemâna dvs.

1. Bugetul de venituri și cheltuieli (BVC)

Bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă expresia cantitativă, valorică a obiectivelor pe care firma și-a propus să le atingă și a resurselor pe care și-a propus să le cheltuiască într-o perioadă de timp determinată.

BVC constituie una dintre cele mai des folosite tehnici de control financiar, pentru că:

Avantajele bugetului de venituri și cheltuieli

- ✓ Oferă toate informațiile necesare determinării posibilității unei afaceri încă de la începutul ei.
- ✓ Indică parametrii de lucru pe care firma trebuie să-i realizeze în timp pentru atingerea obiectivelor propuse.
- ✓ Asigură informații necesare fundamentării unor acțiuni viitoare.
- ✓ Permite compararea obiectivelor realizate cu cele propuse și previzionarea ulterioară.

Întrucât BVC detaliază toate genurile de cheltuieli ce intervin în operațiunile firmei, el este un mijloc eficient de control al modului în care decurge activitatea în organizația dvs.

2. Fişa de distribuţie a muncii

Formular

Fişa de distribuţie a muncii vă ajută să alocaţi sarcini angajaţilor dvs., în mod adecvat. Pentru fiecare angajat, specificaţi activităţile, precum şi timpul alocat ducerii lor la bun sfârşit.

Activităţi ce trebuie întreprinse	Numărul de ore alocat fiecărei activităţi	Distribuţia activităţilor pe ore pentru fiecare angajat		
		Numele angajaţilor		
	Total ore			

Tehnica în sine nu permite un control real, adică o supraveghere a activităţii, dar vă arată în permanenţă cum evoluează un proiect în condiţiile în care angajaţii s-au achitat de sarcinile ce le reveneau.

3. Fişa Gantt

Fişa Gantt este o tehnică de planificare şi control care ilustrează progresul înregistrat de-a lungul unei perioade de timp. Tehnica, folosită des în activităţile direct productive în care trebuie controlate simultan mai multe proiecte, permite identificarea acelor sarcini ce au fost îndeplinite la timp, precum şi a celor care necesită o atenţie specială.

Formular

Activitate/Lucrare	Stadiul lucrării				
	Luni	Marţi	Miercuri	Joi	Vineri

Notaţi stadiul lucrării pentru fiecare dintre activităţi. Verificaţi astfel dacă există întârzieri în îndeplinirea sarcinilor. Realocaţi resurse pentru acestea, preluând eventual o parte din resursele alocate activităţilor la care se înregistrează un avans faţă de planificarea iniţială.

4. Controlul de la distanță

Când sunteți plecat într-o călătorie de afaceri sau în vacanță, sunați la firma dvs. și pretindeți că sunteți un client. Protestați față de un serviciu inadecvat oferit de organizație sau cereți informații despre un nou produs. Verificați astfel reacția angajaților dvs. la diferite solicitări ale clienților.

Controale periodice de efectuat în cadrul firmei

– Listă de control –

Controale zilnice

☐ Încasările și cheltuielile

☐ Extrasele de cont

☐ Recepția facturilor

☐ Plata facturilor cu cec sau dispoziție de plată

☐ Calitatea mărfurilor, a materialelor și a echipamentelor livrate

☐ Intrările și ieșirile de marfă

☐ Timpul în care salariații dvs. au lucrat efectiv

☐ Întâlnirile de a doua zi

☐ ________________________________

☐ ________________________________

Controale săptămânale

☐ Creanţe, situaţii de plată şi datorii

☐ Reclamaţii ale clienţilor

☐ Primirea avansurilor de la clienţi

☐ Kilometrajul maşinilor firmei şi stadiul deplasărilor

☐ ____________________

☐ ____________________

☐ ____________________

☐ ____________________

Controale lunare

☐ Situaţia financiară

☐ Cifra de afaceri

☐ Controlul disponibilului în cont şi casă

☐ Verificarea stocurilor

☐ Calculul salariilor şi primelor angajaţilor

☐ Calculul rentabilităţii

☐ Plata impozitelor şi taxelor

☐ Consumul de energie

R&S RENTROP & STRATON

☐ Funcționarea și siguranța instalațiilor și echipamentelor

☐ ____

☐ ____

☐ ____

Care sunt deciziile posibile în urma controlului?

→ Se continuă fără modificări, dacă rezultatele controlului sunt satisfăcătoare.

→ Se iau măsuri corective pentru îmbunătățirea realizărilor, dacă rezultatele sunt nesatisfăcătoare.

→ Se revizuiesc obiectivele sau standardele dacă:

- Obiectivele au devenit nerealiste sau depășite, din cauza unor factori externi.
- Persoanele însărcinate cu atingerea obiectivelor nu au calificarea sau abilitatea necesară pentru a reuși.
- Conducătorul de moment s-a dovedit nepotrivit, iar obiectivul nu mai poate fi atins în timpul rămas disponibil.

Revizuirea obiectivelor

C 75

Rolul creativității în dezvoltarea firmei dvs. C 75/002

Etapele gândirii creatoare C 75/003

Lucrați într-o organizație inovatoare? C 75/004

Cum să stimulați creativitatea angajaților dvs. C 75/005

Tehnici speciale de stimulare a creativității în organizație C 75/008

Cum să selectați cele mai bune idei C 75/010

R&S RENTROP & STRATON

Rolul creativităţii în dezvoltarea firmei dvs.

Creativitatea este un proces de gândire care ne ajută să generăm idei noi.

Un manager înzestrat cu creativitate vede lucrurile dintr-o perspectivă neaşteptată şi permite originalităţii sale să se manifeste sub diverse forme: idei noi, soluţii noi, proiecte noi.

Inovarea este aplicarea practică a unor idei noi în vederea atingerii obiectivelor organizaţiei într-un mod cât mai eficient. Fără inovare, o organizaţie continuă să facă ceea ce a făcut şi în trecut, ceea ce este o formulă sigură pentru stagnare şi, în cele din urmă, chiar pentru faliment. În schimb, o firmă inovatoare are toate şansele să se dezvolte şi să cunoască succesul.

Oameni creativi, organizaţii creative

Pentru a avea inovare este nevoie de idei creative. Inovarea se bazează pe simbioza dintre oameni creativi şi organizaţii creative. Astfel, firmele nu pot fi inovatoare fără a avea oameni capabili să aibă idei creative, iar aceştia din urmă nu-şi pot dezvolta creativitatea în organizaţii care le înăbuşă sau care le limitează procesul creativ.

Aşadar, succesul depinde de relaţia dintre generarea ideilor şi colectarea, selectarea şi conversia ideilor selecţionate în inovaţii practice. O idee creativă poate fi neobişnuită, chiar bizară sau excentrică, dar inovaţiile trebuie să fie folositoare, realizabile şi eficiente. O organizaţie cu câteva sute de angajaţi poate să subziste economic datorită creativităţii a 5-10 angajați, oamenii creativi fiind persoane de patrimoniu pentru un manager.

Creativitatea nu pare a „suporta" ordinea, controlul sau rigiditatea unor proceduri sau programe de lucru stabilite de conducerea firmei; este în permanentă căutare de nou și încearcă să depășească limitările organizației. Trebuie nu doar să o tolerați, ci chiar să o stimulați dacă vreți să aveți succese și pe viitor. Rețineți că oamenilor creativi le place să se joace și să râdă.

Nu uitați că raportul dintre idei creative și inovare este de aproximativ 60:1, adică o inovare la 60 de idei. Vă înșelați dacă credeți că două-trei idei sunt suficiente.

2-3 idei nu sunt de ajuns

Etapele gândirii creatoare

De obicei există patru etape ale gândirii creatoare. Ele trebuie urmate în această ordine, timpul alocat fiecăreia variind însă în funcție de situație.

Pregătirea

Pregătiți-vă din punct de vedere mental. Definiți și analizați problema. Căutați, cu privire la aceasta, informații concrete. Ele pot genera soluții inovatoare. Atenție însă! Explozia de informații poate ucide creativitatea. Bazați-vă pe un număr mediu de informații relevante.

Incubația

Gândiți-vă cum puteți folosi datele disponibile pentru a genera soluția adecvată. Nu grăbiți rezolvarea problemei. Aşteptaţi puţin, lăsând zona corticală responsabilă cu generarea ideilor creative să caute un răspuns. Dacă e nevoie, revedeţi informaţiile disponibile.

Comparaţi datele contradictorii: o idee nouă vine întotdeauna din compararea a două lucruri care nu au fost comparate încă.

„Iluminarea"

Se întâmplă să găsiţi dintr-o dată, ca din senin, soluţia. Nu vă entuziasmaţi însă imediat. Răspunsul nu e încă în forma sa finală. Finisaţi-l. Stabiliţi un plan de acţiune pe baza acestei soluţii.

Verificarea

Asiguraţi-vă că soluţia găsită e realizabilă. Adeseori e nevoie să o refaceţi sau să o regândiţi. Identificaţi şi eliminaţi deficienţele ce pot apărea în aplicarea ei.

Lucraţi într-o organizaţie inovatoare?

Test

Dacă în organizaţia dvs. se manifestă indiferenţă sau chiar ostilitate faţă de ideile noi, este cazul să trageţi un semnal de alarmă. Verificaţi dacă în organizaţia dvs. se întâlneşte vreuna dintre situaţiile următoare:

	Da	Nu
1. Managerul ascultă cu plictiseală expunerea unei idei interesante.	☐	☐
2. Este formulată cerinţa ca un angajat care are o idee să scrie un raport detaliat în care să probeze viabilitatea ideii respective.	☐	☐

3. Managerul sugerează discutarea unei idei noi cu un alt angajat, gest care poate fi interpretat ca un mod subtil de a spune: „Lasă-mă în pace, nu am timp de pierdut cu prostiile tale". ☐ ☐

4. Este instaurată politica uşilor închise, la care se adaugă o secretară „cerber". ☐ ☐

5. Angajaţii sunt criticaţi pentru vina de a fi generat idei care nu au dat rezultatele dorite. ☐ ☐

Dacă aţi răspuns „da" cel puţin o dată, vă sfătuim să luaţi măsuri pentru a stimula creativitatea în firma dvs.

Cum să stimulaţi creativitatea angajaţilor dvs.

– Plan de acţiune –

☞ Angajaţi persoane cu un potenţial creativ dovedit ca fiind ridicat.

☞ Asiguraţi un climat în care potenţialul creativ şi inovator să poată fi utilizat.

Aplicarea primei măsuri nu va avea nici un succes dacă măsura a doua nu funcţionează. Persoanele deosebit de creative nu-şi vor putea folosi calităţile în cazul în care conducerea firmei nu oferă condiţii adecvate. Pentru că oricum astfel de persoane sunt dificil de găsit („simptomele creativităţii" nefiind chiar atât de uşor de depistat), vă sfătuim să vă concentraţi asupra climatului favorabil creativităţii.

☞ Introduceţi un sistem eficient de comunicare a ideilor noi.

Existenţa unui astfel de sistem presupune ca angajaţii dvs. să ştie exact cum, când şi cui să transmită ideile noi. Într-o organizaţie lipsită de creativitate, puţinele idei apărute se pierd adesea, din cauză că nu există un sistem în cadrul firmei care să le colecteze şi valorifice.

☞ Permiteţi-le angajaţilor să gândească liber; nu le cereţi să rezolve problemele de serviciu după formule „bătute în cuie".

Ordinul „Fiţi creativi!" nu există

Nu încercaţi să creşteţi creativitatea angajaţilor dvs. spunându-le pur şi simplu „Fiţi creativi!" sau plătindu-i mai mult. Nu există o reţetă de obţinere a unei persoane creative. Sau dacă există, aceasta este cunoscută doar de natură. Pentru cei mai mulţi dintre noi, creativitatea a fost inhibată de anii de studiu fără ca acum să ne mai dăm seama de acest lucru.

☞ Fixaţi un interval de timp zilnic când aveţi uşa deschisă tuturor celor ce vor să vă prezinte noi idei de lucru. Insistaţi ca şi celelalte persoane din conducere să procedeze la fel.

☞ Ascultaţi cu atenţie fiecare idee, oricât de năstruşnică. Stabiliţi, de pildă, ca slogan al firmei cuvintele lui Art Fry, inventatorul banalelor „post its": „Încercăm să facem lucruri care sunt diferite de ale altora şi lucruri pe care oamenii nu le înţeleg cu adevărat încă şi pe care nici noi nu suntem prea siguri că le înţelegem".

☞ Sugerați-le subordonaților că așteptați de la ei să fie creativi.

☞ Fiți pregătit să ascultați cele mai neașteptate idei.

☞ Când delegați sarcini, păstrați un echilibru între controlul pe care-l exercitați și libertatea pe care i-o permiteți subalternului în îndeplinirea sarcinii delegate.

Creativitatea are nevoie de timp de gândire. Dacă subordonații dvs. lucrează într-o atmosferă în care principala lor preocupare este să „pară“ ocupați sau în care sunt cu adevărat supraîncărcați în muncă, ei nu vor mai găsi energia de a mai fi și creativi.

☞ Organizați cât mai des ședințe de brainstorming pentru stimularea creativității și găsirea unor idei noi. Nu uitați că ideile noi sunt ca diamantele: îți cer mai mult timp să le găsești decât să le șlefuiești.

☞ Nu „înmormântați“ o idee după ce ați promis autorului ei sprijin, chiar dacă ideea nu vă inspiră prea multă încredere. Următoarea sa idee s-ar putea să poposească pe biroul concurenților dvs.

Premiați ideea lunii

☞ Instituiți o așa-numită „cutie poștală“, așezată într-un loc accesibil tuturor în organizație, care va servi la colectarea ideilor. Stimulentul pentru participarea angajaților la această „joacă“ poate fi acordarea unei prime pentru „ideea lunii“.

În firmele mici, comunicarea ideilor noi poate fi mult mai simplă și informală. Angajații pot comunica între ei ori de câte ori apare ceva interesant. Nu este dificil de creat un climat în care ideile curg din toate părțile. Important este ca între membrii organizației să existe respect și încredere reciprocă, precum și dorința de a schimba informații și de a-și asculta reciproc ideile.

☞ Cereți-le tuturor angajaților dvs. care pleacă în delegație (sau la cursuri de perfecționare) să vină înapoi cu cel puțin trei idei noi legate de activitatea din organizație. La întoarcere, insistați să purtați o discuție despre aceste „trei idei" și, la sfârșitul anului, recompensați angajații cei mai creativi.

Tehnici speciale de stimulare a creativității în organizație

Creativitatea este adesea stimulată în cadrul grupului. Toți angajații, la toate nivelurile, pot fi creativi. Două dintre cele mai accesibile astfel de tehnici care pot fi utilizate în firma dvs. sunt brainstormingul și tehnica Gordon.

Brainstorming

Brainstorming-ul poate fi folosit atunci când aveți nevoie de un număr cât mai mare de idei pentru a rezolva o problemă. Este o abordare în primul rând cantitativă, și nu calitativă.

– Plan de acțiune –

☞ Prezentați situația celor ce participă la ședința de brainstorming și încurajați găsirea unor idei cât mai creative.

☞ Asigurați-vă că ați identificat problema reală, și nu simptome ale ei.

☞ Permiteți și dezvoltarea unor idei enunțate anterior în dezbatere. Ideile ce par mai puțin inspirate la început sau chiar greșite pot susține apariția altora, de bună calitate.

☞ Nu îngăduiți aprecieri critice față de vreuna dintre ideile prezentate (ironii sau râsete la auzul unei idei mai „trăsnite").

☞ Nu vă temeți de unele momente de liniște ce pot interveni: ele constituie un necesar timp de gândire, nefiind deloc irosite.

☞ Când simțiți că ideile s-au epuizat, sistați ședința.

Chiar dacă la finalul ședinței veți obține o grămadă de idei inutile, prin brainstorming pot fi generate sugestii și soluții care nu ar fi putut fi obținute în alt fel.

Pentru ca metoda să fie cât mai eficientă, țineți seama de următoarele recomandări:

→ Ședința nu trebuie să dureze mai mult de 40 de minute.

→ Nu dezvăluiți problema înainte de începerea ședinței de brainstorming.

Condițiile aplicării metodei

→ Definiți problema cu claritate. Ea trebuie să fie cât mai concretă cu putință.

→ Eliminați orice judecată de valoare cu privire la ideile expuse.

Tehnica Gordon

Similară metodei precedente, vizează totuși aspecte mai tehnice. Nu anunțați natura exactă a problemei pe care o aveți de rezolvat. Dacă vă confruntați cu o fluctuație mare de personal, spuneți de pildă că problema este „creșterea motivării angajaților" și așteptați sugestii de la participanții la ședință. Durata normală a unei dezbateri este de aproximativ două până la trei ore.

– Plan de acțiune –

- ☞ Selectați persoanele care participă la ședință astfel încât să existe în proporții adecvate bărbați și femei, persoane active și persoane tăcute.
- ☞ Creați o atmosferă plăcută, relaxată.
- ☞ Numărul optim de participanți e cuprins între patru și doisprezece.
- ☞ Asigurați-vă că există o persoană care notează toate ideile ce sunt enunțate.
- ☞ Nu discutați în cadrul unei astfel de ședințe probleme curente din organizație.
- ☞ Dacă angajații urmează să lucreze la aceeași problemă și în timpul zilei, țineți aceste ședințe chiar dimineața.

Cum să selectați cele mai bune idei

Ce idei selectați?

Ideile colectate trebuie evaluate și selectate. Unele sunt nepotrivite, nepractice ori dificil de introdus în organizația dvs. Trebuie alese și dezvoltate ideile eficiente și realizabile.

O organizație creativă are capacitatea de a selecta și de a evalua ideile, pe baza unor criterii bine stabilite. Iată câteva dintre criteriile care trebuie să stea la baza selecției ideilor:

- ➜ Scopul: Ce urmărim? Unde dorim să ajungem?
- ➜ Mijloacele: Avem resursele necesare (materiale, financiare, umane) pentru a pune în practică această idee?
- ➜ Este ideea protejabilă (prin licențe și brevete)?
- ➜ Ideea se potrivește imaginii firmei?
- ➜ Rezolvă ea nevoile cărora li se adresează?
- ➜ Este ideea...
  - originală?
  - simplă?
  - ușor de pus în practică?
  - dificil de copiat?

Criterii de selecție a ideilor

Criterii de evaluare a ideilor

Elaborarea criteriilor de evaluare și ierarhizarea lor poate fi un proces complex și de durată, dar de cât de bine este alcătuită lista criteriilor depinde calitatea ideilor selecționate.

Subiectivitatea în evaluare poate fi redusă prin evaluarea ideilor de către un „juriu“. Nu întotdeauna însă juriul trebuie să funcționeze ca un comitet al cărui scop este desființarea ideii. În plus, este greu ca o idee originală să treacă printr-un comitet și să rămână originală.

Nu uitați: în general, sunt necesare multe idei pentru a obține în final una bună. De aceea este util să vă obișnuiți angajații cu una dintre tehnicile de generare a ideilor precum brainstorming-ul.

O soluție simplă pentru evaluarea unei idei este folosirea formularului de pe pagina următoare. Atenție! Criteriile, ca și ponderea acordată fiecăruia, pot fi stabilite chiar de dvs. Tot dvs. puteți stabili un scor total minim pe care trebuie să-l acumuleze o idee pentru a fi selectată.

Formular pentru evaluarea ideilor

Criterii de evaluare	Pondere A	Notă B	Scor AxB
Uşurinţa de a fi pusă în practică	10		
Originalitatea	15		
Uşurinţa în folosire	10		
Dificultatea de a fi copiată	5		
Resursele materiale necesare	10		
Resursele financiare necesare	10		
Resursele umane necesare	10		
Gradul în care rezolvă problema	10		
Posibilitatea de brevetare	10		
(Altele) ---------------------------	10		
Total	100		

Cultura organizațională

82

Ce este cultura organizaţională C 82/002

Elementele principale care alcătuiesc cultura organizaţională C 82/003

Probleme în definirea culturii organizaţionale C 82/007

Factorii care influenţează cultura organizaţională C 82/008

Rolul culturii organizaţionale în procesul de adaptare şi integrare a personalului C 82/010

Caracteristicile culturii organizaţionale într-o firmă de succes C 82/012

Aflaţi cum apreciază angajaţii dvs. cultura organizaţională (Chestionar) C 82/013

RENTROP & STRATON

Ce este cultura organizațională

Modul în care muncesc angajații dvs., **tipul de relații** care se stabilesc între aceștia, **cum, ce anume și în ce fel se comunică** în firmă – toate acestea depind în foarte mare măsură de dimensiunile culturale ale organizației dvs.

Revoluția informațională și globalizarea la care asistăm în prezent îi obligă pe toți managerii la definirea, cunoașterea și înțelegerea clară a culturii propriei organizații.

O **cultură organizațională puternică** vă va ajuta:

Avantaje

- ✓ să vă adaptați obiectivele și strategiile firmei la modificările mediului extern;
- ✓ să oferiți satisfacție clienților;
- ✓ să oferiți perspective de dezvoltare profesională și personală angajaților firmei dvs.;
- ✓ să asigurați profitabilitate tuturor asociaților și investitorilor.

Cultura organizațională este expresia tuturor valorilor, simbolurilor, credințelor, prejudecăților, logourilor, ritualurilor, comportamentelor și atitudinilor comune marii majorități a angajaților unei organizații.

Cultura organizațională determină modalitatea specifică de derulare a activităților atât în interiorul, cât și în exteriorul firmei.

De aceea este foarte importantă definirea și înțelegerea ei de către toți angajații – dacă doriți ca firma dvs. să obțină **rezultate competitive și performante,** indiferent de natura activității derulate.

Elementele principale care alcătuiesc cultura organizaţională

Pentru a putea înţelege **ce fel de cultură este promovată în organizaţia dvs.,** trebuie să aveţi în vedere cel puţin următoarele aspecte:

- ☐ filozofia care stă la baza politicii firmei dvs. faţă de clienţi şi faţă de propriii angajaţi;
- ☐ credinţele şi miturile;
- ☐ standardele după care funcţionează firma;
- ☐ valorile pe care le consideraţi esenţiale (de exemplu: corectitudinea, cinstea, loialitatea, competenţa, încrederea, respectul reciproc, responsabilitatea, solidaritatea etc.);
- ☐ modul în care este organizată munca;
- ☐ sistemul de motivare/recompensare/sancţionare practicat în firma dvs.;
- ☐ regulile de comportament şi de limbaj;
- ☐ modul în care se realizează comunicarea în interiorul şi în exteriorul firmei;
- ☐ ceremoniile şi ritualurile promovate în organizaţia dvs.;
- ☐ stilul de management;
- ☐ libertatea de exprimare a angajaţilor dvs.;
- ☐ sistemul de metafore şi limbajul specific.

Valorile firmei

Valorile reprezintă tendinţele sau atitudinile individuale/colective care sunt caracteristice pentru comportamentul angajaţilor unei organizaţii; de exemplu:

Exemplu

- *spirit de echipă, flexibilitate, dezvoltare personală și profesională;*
- *respect reciproc, responsabilitate, corectitudine;*
- *loialitate, competență, încredere, solidaritate, sinergie etc.*

Desigur, între poziția dvs. (în calitate de patron sau manager) și angajații firmei pot apărea diferențe în legătură cu **ordinea importanței** acestor valori.

Dacă pentru dvs. pe primele locuri se află *corectitudinea, loialitatea* și *competența*, pentru mulți dintre angajați s-ar putea ca *încrederea și stabilitatea firmei să* se afle în prim-plan.

Nu neglijați importanța pe care angajații o acordă valorilor firmei dvs., chiar dacă opinia personală diferă puțin. Dacă angajații observă că lucrurile pe care ei pun preț sunt neglijate sau chiar ignorate – deși sunt afișate ca făcând parte din „cultura organizației" –, vor resimți frustrări puternice, care pot ajunge până la **demotivare.**

Credințele și miturile alcătuiesc „istoria" firmei:

Credințele și miturile

- *ce anume a determinat un succes sau un insucces în trecut;*
- *care au fost „figurile" de bază din trecutul firmei;*
- *cine au fost „vizionarii" care au jucat un rol hotărâtor în evoluția firmei.*

Toate acestea oferă **modele comportamentale** pentru angajați. Ele pot avea funcții explicative, sociologice și psihologice, în acest fel transmițându-se de la o generație la alta valorile esențiale ale organizației.

Ceremoniile și ritualurile

Ceremoniile și ritualurile reprezintă acțiunile programate în scopul evidențierii unor valori ale organizației.

Ceremoniile și ritualurile au ca rezultat direct impresionarea favorabilă a participanților, creându-le în același timp un sentiment de securitate și de apartenență la grupul respectiv.

Este vorba, de exemplu, despre:

Exemplu

- *organizarea de festivități (acordarea diplomei de „Angajatul anului");*
- *reuniuni prilejuite de aniversări (ziua înființării firmei), sărbători religioase, pensionări, zile de naștere, onomastici;*
- *întâlniri protocolare etc.*

Simbolurile culturale

Simbolurile culturale sunt purtătoare de mesaje, ele exprimând filozofia organizației.

Simbolurile pot fi cuvinte, formule, imagini care exprimă aspecte semnificative, cu un înțeles comun membrilor organizației.

Exemplu

Logoul sau emblema firmei *sunt simboluri marcante atât pentru angajați, cât și pentru clienți.*

Tabuurile

Tabuurile reprezintă acele comportamente, legate de un eveniment, de o persoană sau de un obiect, despre care se presupune că sunt fundamentale în succesul firmei.

De asemenea, tabuurile pot fi legate de o teamă colectivă, de superstiții, de ceva despre care este mai bine să nu se vorbească.

Iată câteva exemple de tabuuri în cultura unei organizații:

R&S RENTROP & STRATON

Exemplu

- *un obiect care poartă succes (o anumită diplomă care, din momentul în care a fost obținută, atrage în mod constant clienți pentru firmă);*
- *o anumită persoană sau un anumit tip de persoană la care se face apel în anumite situații (ori de câte ori trebuie cucerit un client important și dificil, se apelează la serviciile patronului restaurantului „X”, care știe să creeze atmosfera ce conduce la semnarea unor contracte importante);*
- *evenimente dramatice trăite de organizație (moartea neașteptată a unei personalități din firmă);*
- *catastrofe (situația de faliment);*
- *obiecte sau persoane „non gratae” (un client căruia nici măcar nu trebuie să i se pronunțe numele).*

Relațiile informale

Relațiile informale sunt acele legături care se stabilesc în mod spontan și necontrolat între membrii firmei și care permit o comunicare interumană ce poate fi benefică organizației.

Exemplu

În cultura organizației „X”, modalitatea de adresare este informală, toți angajații apelându-se pe numele mic, indiferent de funcția pe care o ocupă.

Acest lucru este favorabil creării unei atmosfere de colegialitate și atenuării nivelurilor ierarhice, cu impact pozitiv asupra stimei de sine a angajaților.

Sistemul de metafore și limbajul specific

Suntem siguri că și firma dvs. s-a lansat pe piață odată cu un slogan, o deviză specifică, care să vă reprezinte și care să atragă atenția clienților.

De asemenea, ați constatat că, în interiorul firmei, angajații dvs. utilizează de multe ori un limbaj specific, folosind chiar unele coduri de limbaj pe care doar ei le pot decodifica.

Exemplu

Să luăm, de exemplu, situația în care „șeful" este foarte ocupat și îi cere asistentei să nu fie dat la telefon. Totuși, se poate întâmpla să sune o persoană importantă sau care are un mesaj foarte important, iar asistenta nu știe precis dacă șeful ei va dori să vorbească sau nu. Pentru o astfel de situație, în birou s-a stabilit formula: „Vă rog să așteptați o secundă să verific dacă dl ... mai este în birou. Trebuia să plece urgent la o întâlnire!".

Probleme în definirea culturii organizaționale

Principalele **dificultăți** cu care s-ar putea să vă confruntați în definirea culturii organizaționale sunt legate de următoarele aspecte:

- ➜ stabilirea valorilor la care aderă organizația;
- ➜ adaptarea respectivelor valori la obiectivele organizației;
- ➜ abilitatea de a comunica și de a eficientiza comunicarea;
- ➜ capacitatea de a armoniza valorile noi cu cele deja promovate de organizație;
- ➜ capacitatea de încurajare a angajaților în sensul respectării valorilor;
- ➜ capacitatea de a crea în rândul angajaților un sentiment de apartenență, de încredere;
- ➜ capacitatea de socializare a noilor angajați (integrare, instruire, salarizare, promovare);

→ realizarea unei concordanţe între acţiunile manageriale şi valorile promovate.

Factorii care influenţează cultura organizaţională

Întotdeauna trebuie să aveţi în vedere faptul că în funcţiile de conducere din firma dvs. se află oameni, iar evoluţia şi schimbările petrecute în viaţa acestora influenţează în mare măsură sistemele de valori şi cultura organizaţiei.

Factorii externi care influenţează cultura organizaţională sunt:

Cultura naţională şi cultura sectorială

- **Cultura naţională** (religie, educaţie, modul de a gândi specific unei naţiuni). Cultura naţională în cadrul căreia funcţionează organizaţia este cea care determină în mod direct sistemul de valori, credinţele şi aşteptările care formează cultura organizaţională din fiecare companie.

- **Cultura sectorială** – aceasta are particularităţi în funcţie de ramurile industriale în care îşi desfăşoară activitatea firma (construcţii maşini, petrochimie, alimentară, servicii etc.) şi în funcţie de categoriile profesionale ale angajaţilor.

- **Clienţi şi competitori** (orientarea firmei către satisfacerea clientului, abordarea agresivă a competitorilor etc.).

- **Factori tehnici** – de exemplu, informatizarea duce la modificări profunde în modul de gestionare a afacerii, oferind noi oportunităţi.

- **Mediul legislativ** – influențează pozitiv atunci când este coerent și stabil; în condiții de instabilitate are un impact negativ, favorizând un mediu de afaceri corupt.

Factorii interni care influențează cultura organizațională sunt:

- **Istoricul firmei** – cu cât istoria firmei este mai îndelungată și mai complexă, cu atât influența sa asupra culturii organizaționale este mai puternică.

Exemplu

Tot ce se întâmplă de-a lungul anilor – succesele, perioadele de criză, dezvoltarea sau restrângerea activității, fuziunile, preluările – dă o notă de personalitate firmei și îmbogățește cultura organizației.

***Fondatorii** au un rol deosebit în cultura unei firme, mulți lăsând o amprentă puternică a personalității lor asupra firmelor înființate.*

De asemenea, tradiția, simbolurile, vechimea unei firme îi conferă acesteia prestigiu.

Proprietarii și managerii

- **Proprietarii firmei,** reprezentați de o persoană sau de un grup de persoane și/sau organizații.

- **Managerii** – personalitatea managerilor, modul lor de conducere și stilul lor de management influențează cultura firmei.

Obiectivele firmei

- **Scopurile și obiectivele firmei** – stabilirea lor precisă, modalitatea de comunicare a acestora, precum și armonizarea lor cu obiectivele generale ale angajaților pot conduce sau nu la o evoluție pozitivă a firmei, pe termen lung.

R&S RENTROP & STRATON

Angajații firmei

- **Angajații** – cultura unei organizații poate considera că angajații sunt cel mai valoros bun și trebuie să li se acorde o atenție deosebită sau poate avea o abordare total opusă. Numărul, pregătirea, vârsta, sexul, temperamentul etc. sunt parametri umani care marchează puternic sistemul de valori al personalului, cerințele, așteptările și aspirațiile angajaților, normele și comportamentul organizațional.

- **Mărimea firmei** – se exprimă, de regulă, prin cifra de afaceri sau prin numărul de angajați și este direct proporțională cu dimensiunile culturii organizaționale.

Etapa de dezvoltare a firmei

- **Faza ciclului de viață al firmei** – influențează și ea cultura organizațională: un management performant ia măsuri economice și tehnice în fazele de dezvoltare (de maturitate) a firmei, amânând producerea fazei de declin.

Rolul culturii organizaționale în procesul de adaptare și integrare a personalului

Instrument de conducere

Cultura organizațională poate reprezenta pentru dvs. un **instrument** deosebit de important în **actul managerial:** prin intermediul ei aveți posibilitatea de a cunoaște **mentalitatea angajaților,** precum și modul în care aceștia înțeleg să se raporteze la activitatea firmei.

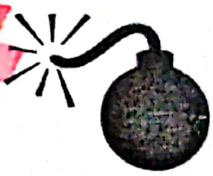
Oamenii au propriile lor idei despre:

- bunăstare și fericire;
- lume, viață și muncă;

- relaţiile dintre şefi şi subordonaţi;
- comportamente şi limbaj;
- eroi şi antieroi;
- modul de comunicare.

Organizaţia, la rândul ei, are propriile standarde şi seturi de valori (determinate istoric) în raport cu:
- produsele şi relaţiile de muncă;
- clienţii şi furnizorii;
- propriii angajaţi.

Pentru a putea atinge performanţele dorite, este foarte important ca valorile promovate de managerii dvs. **să nu intre în conflict** cu cele promovate explicit sau mai puţin explicit de organizaţie şi de angajaţi.



Chiar şi atunci când în firma dvs. există o cultură organizaţională puternică, ea **poate fi dificil de descifrat şi însuşit.** Acest lucru este cu atât mai dificil pentru „neiniţiaţi", pentru noii angajaţi.

Una dintre preocupările managementului firmei trebuie să fie aceea de a crea un **climat favorabil** integrării angajaţilor în cultura organizaţiei, de a asigura **compatibilitatea** culturii individuale cu cea organizaţională.

Impactul asupra angajaţilor

Din perspectiva culturii organizaţionale, trebuie să aveţi în vedere că angajaţii au comportamente şi atitudini diferite faţă de valorile promovate, şi anume:

- există angajaţi pentru care cultura organizaţională are un **impact major** – exercită o influenţă puternică asupra comportamentului lor;

- există angajați asupra cărora cultura organizațională are un **impact relativ**, fie pentru că aceștia au lucrat anterior într-o firmă cu o cultură diferită, fie pentru că reușesc să-și păstreze spiritul liber în raport cu constrângerile impuse de socializarea organizațională, având un sistem de valori proprii bine fundamentat;

- există angajați care **refuză să se integreze** și să mențină relații convenționale cu firma, deoarece aceasta nu răspunde nevoilor și așteptărilor lor personale.

Caracteristicile culturii organizaționale într-o firmă de succes

Dacă doriți să aveți o firmă de succes, trebuie să îndepliniți un set de condiții minimale, după cum urmează:

☞ să dezvoltați **o cultură organizațională proprie**, puternică și bine definită, care să asigure angajaților sentimentul de apartenență la o comunitate și mândria de a face parte din organizația dvs.;

☞ să **promovați un management participativ**, care să permită fiecărui angajat să-și expună punctul de vedere, să fie ascultat și să se afirme ca valoare individuală;

☞ să selectați și să acceptați în firmă doar **angajați de calitate**, care dovedesc competențe profesionale adecvate posturilor și care au un anumit profil de personalitate, compatibil culturii firmei dvs.;

- ☞ să promovați un management al resurselor umane performant;
- ☞ să promovați un sistem performant de dezvoltare personală și profesională;
- ☞ să promovați un sistem echitabil de distribuție salarială.

Succesul firmei

O firmă de succes este acea companie care are o cultură organizațională proprie și puternică și care prevede mecanisme specifice de adaptare a acesteia la ritmul alert al schimbărilor, prin implicarea întregului personal, prin încrederea angajaților în succesul firmei și printr-un proces continuu de armonizare a obiectivelor organizaționale cu cele ale angajaților.

O cultură organizațională liber și conștient asumată de către fiecare dintre angajați are ca rezultat creșterea performanței economice a companiei prin:

- ✓ loialitate față de firmă;
- ✓ productivitate ridicată;
- ✓ stare de spirit pozitivă;
- ✓ moral ridicat;
- ✓ stabilitate emoțională;
- ✓ satisfacție profesională și personală;
- ✓ dorință de performanță.

Aflați cum apreciază angajații dvs. cultura organizațională

Cultura organizației pe care o conduceți sau din care faceți parte este **expresia modului în care își desfășoară activitatea zilnică angajații firmei.**

Vă prezentăm în continuare un **chestionar** care poate reprezenta un instrument util cel puțin din două perspective:

☞ În cazul în care **firma dvs. are deja definit un anumit tip de cultură,** chestionarul vă poate releva gradul în care aceasta este cunoscută și însușită de către angajați, precum și cât de mult sunt puse în practică principiile și valorile enunțate.

Când să folosiți chestionarul pentru angajați

☞ În cazul în care **doriți să definiți o cultură în organizația dvs.,** care să vă reprezinte și să poată fi ușor asimilată de angajați, chestionarul vă va furniza date importante referitoare la tipul de relații, modul în care se lucrează și valorile apreciate în stadiul actual de către angajați.

Pentru ca răspunsurile să fie cât mai obiective, este important **să păstrați confidențialitatea.** Cu toate acestea, **este util** ca respondentul să precizeze cel puțin următoarele:

- poziția ocupată în firmă *(entry, middle, top)*;
- sexul;
- vârsta;
- vechimea în organizație.

Datele culese cu ajutorul acestui chestionar sunt foarte utile, iar recomandarea noastră este să **solicitați completarea lui în următoarele situații:**

✓ când angajați personal nou;
✓ periodic, pentru a lua pulsul firmei;
✓ în urma unui proces de schimbare în firma dvs.

Vă rugăm să bifați căsuța cu răspunsul pe care îl considerați adevărat pentru fiecare dintre enunțurile de mai jos:

Chestionar

1. În firmă sunt promovate următoarele valori:

- spiritul de echipă ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- flexibilitatea ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- dezvoltarea personală și profesională ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- respectul reciproc ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- responsabilitatea ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- corectitudinea ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- loialitatea ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- competența profesională ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- încrederea ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- siguranța locului de muncă ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- colaborarea ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- respectarea drepturilor salariale ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- atitudinea pozitivă ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- recunoașterea socială ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată

2. În firmă sunt respectate următoarele:

- regulamentul intern ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- procedurile de lucru ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- legislația în vigoare ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată

RENTROP & STRATON

- sarcinile, atribuţiile, activităţile din fişa postului ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- condiţiile de lucru conform fişei postului ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- dispoziţiile superiorilor ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată
- dispoziţiile asociaţilor ☐ întotdeauna ☐ uneori ☐ niciodată

3. Ce anume apreciaţi la superiorii dvs.:

- competenţele profesionale ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- abilitatea de a relaţiona cu superiorii ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- abilitatea de a relaţiona cu clienţii ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- preocuparea pentru realizarea obiectivelor ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- preocuparea pentru problemele angajaţilor ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc

4. În ce măsură consideraţi că sunt reprezentative pentru firmă:

- logoul firmei ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- sloganul firmei ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc

5. Cum credeţi că sunt apreciate următoarele calităţi, în procesul de promovare în firmă?

- competenţele profesionale ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- loialitatea faţă de firmă ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc

- relaţiile cu superiorii ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- creativitatea, spiritul inovator ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- rezultatele (financiare) obţinute ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- relaţiile cu clienţii ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc
- relaţiile cu colegii ☐ foarte mult ☐ mult ☐ deloc

6. Cum apreciaţi că sunt ajutaţi noii angajaţi să se integreze în colectiv:

☐ foarte mult ☐ mult ☐ puţin ☐ foarte puţin ☐ deloc

7. Cum apreciaţi că se ţine cont de opiniile angajaţilor:

☐ foarte mult ☐ mult ☐ puţin ☐ foarte puţin ☐ deloc

8. Vă sunt cunoscute evenimentele tradiţionale organizate în firmă?

☐ Nu ☐ Da

- Menţionaţi câteva:

____

____

- Ce părere aveţi despre ele?

____

____

9. Aveţi cunoştinţă despre anumite subiecte din firmă care nu se discută (subiecte tabu – evenimente tragice, clienţi „persoane non gratae”, obiecte purtătoare de noroc sau ghinion)?

☐ Nu ☐ Da

- Menționați câteva:

____

____

- Ce părere aveți despre ele?

____

____

10. Ce anume v-ați dori să se mențină în firmă?
Scrieți câteva din lucrurile care v-ar plăcea să se mențină și chiar să se dezvolte în firmă.

____

____

11. Ce anume v-ați dori să se schimbe în firmă?
Scrieți câteva propuneri.

____

____

12. Există discriminare în firmă?

• de vârstă	☐ Da	☐ Nu
• de sex	☐ Da	☐ Nu
• de apartenență politică	☐ Da	☐ Nu
• de apartenență religioasă	☐ Da	☐ Nu

Schimbarea culturii organizaționale

C 84

Tendinţe în schimbarea culturii organizaţionale C 84/003

Cum puteţi schimba cultura organizaţională din firma dvs. C 84/004

Analiza şi diagnosticarea culturii organizaţionale actuale C 84/005

- Modalităţi de analiză a culturii organizaţionale C 84/006

Crearea noului model cultural C 84/008

Implementarea propriu-zisă a schimbării C 84/009

- Suportul managerial C 84/010
- Trainingul, mentoringul şi coachingul C 84/010
- Alte metode de provocare şi întreţinere a schimbării culturii organizaţionale C 84/011

RS RENTROP & STRATON

Schimbarea culturii organizaționale

Ca urmare a problemelor și provocărilor apărute la nivelul economiilor naționale, din ce în ce mai multe companii se confruntă cu ultimatumul *schimbare sau faliment*.

Cât privește firmele din România, acestea trebuie să facă față noilor cerințe ale mediului de afaceri european: **adaptare permanentă**, **flexibilitate** și **viteză de reacție**.

Schimbarea culturii organizaționale începe să devină un **imperativ managerial**, nu doar o opțiune de eficientizare a activității firmei.

Cultura organizațională este expresia tuturor valorilor, simbolurilor, credințelor, prejudecăților, logourilor, ritualurilor, comportamentelor și atitudinilor comune marii majorități a angajaților unei organizații.

Pentru a implementa cu succes un **nou model cultural** este esențial să începeți cu elemente-cheie precum **misiunea**, **viziunea** și **valorile** organizației, care vă oferă o direcție strategică privind schimbarea pe care doriți să o implementați.

O schimbare culturală la nivelul organizației presupune eforturi susținute, pe o perioadă de mai mulți ani, și are loc dacă sunt îndeplinite următoarele **condiții**:

Condiții necesare pentru schimbare

- ✓ Liderii și managerii sunt dornici să-și asume riscuri și să acționeze cu integritate.
- ✓ Managementul firmei e capabil să învețe rapid și are puterea de a obține angajamentul angajaților pentru implementarea schimbărilor culturale vizate.

✓ Angajați sunt informați.

✓ Există comunicare și interacțiune constantă între membrii organizației.

Condiții necesare pentru schimbare

Tendințe în schimbarea culturii organizaționale

Vă propunem în continuare o **comparație** între valorile considerare tradiționale în cultura organizațională și modelele noi care se fac simțite:

Modelul cultural tradițional

- Modelul revoluției industriale
- Rezistență puternică la schimbare
- Ierarhii rigide
- Leadership exercitat prin comandă și control
- Flux informațional orientat descendent, dinspre management spre angajați
- Recompensarea eforturilor individuale
- Promovarea competiției interne
- Resurse umane privite drept resurse ușor de înlocuit și înțelese prin prisma costurilor
- Varietatea opiniilor și punctelor de vedere organizaționale văzute drept distructive
- Conflictul organizațional interpretat drept un factor exclusiv negativ

Valori tradiționale

Modelul cultural modern

- Modelul orientării către client
- Adaptabilitate crescută față de schimbările survenite în mediul extern și intern al firmei

Valori noi în cultura firmei

Valori noi în cultura firmei

- Structuri organizaţionale flexibile
- Lideri văzuţi drept facilitatori, care înlesnesc şi favorizează obţinerea succesului şi eficienţei organizaţionale
- Leadership exercitat la toate nivelurile ierarhice
- Comunicare organizaţională descendentă şi ascendentă
- Recompensarea muncii în echipă şi a eforturilor comune
- Colaborare în toate sensurile organizaţionale şi între toate nivelurile organizaţionale
- Resursele umane văzute drept resurse critice, dificil de înlocuit
- Diversitatea de perspective şi împărtăşirea de experienţe şi informaţii văzute drept esenţiale pentru obţinerea succesului

Cum puteţi schimba cultura organizaţională din firma dvs.

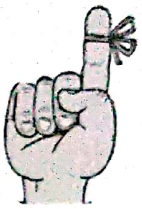
Rolul Departamentului Resurse Umane într-un proces de schimbare organizaţională este cheie, iar dvs. trebuie să deţineţi abilităţile de a **direcţiona** şi de a **susţine** această schimbare.

Pentru că schimbarea culturală este un **proces de învăţare**, firma şi angajaţii dvs. vor trece prin următoarele **etape**:

Etapele schimbării

- rezistenţa faţă de schimbare;
- înţelegerea şi învăţarea noilor valori, comportamente şi orientări organizaţionale;
- acceptarea şi interiorizarea noilor aspecte culturale;
- practicarea noilor comportamente organizaţionale.

Ultima etapă este cea în care noua cultură organizaţională devine o **stare de fapt** pentru angajat sau cea în care are loc **despărţirea angajatului de firmă** – în cazul în care apare o totală lipsă de compatibilitate între acesta şi noile valori promovate de organizaţie.



Cei 3 paşi ai schimbării la nivel de firmă

Pentru a schimba cultura organizaţională actuală din firma dvs. este necesar să urmaţi 3 **paşi strategici:**

Paşi pentru schimbare

1. analiza şi diagnosticarea culturii organizaţionale actuale;
2. crearea noului model cultural;
3. implementarea propriu-zisă a schimbării.

Analiza şi diagnosticarea culturii organizaţionale actuale

Fără o înţelegere a modului în care cultura organizaţională actuală influenţează activitatea firmei dvs. este imposibilă conturarea noului model cultural.

Vă recomandăm să identificaţi atât aspectele culturale **pe care le doriţi schimbate**, cât şi pe cele **care generează eficienţă** organizaţională în momentul de faţă şi pe care le veţi păstra pentru a le integra noii culturi organizaţionale.

Iată cum să procedaţi:

Analiza culturii actuale a firmei

☞ **Observaţi direct, cât mai imparţial posibil, modul în care acţionează cultura organizaţională actuală.**

Observați-i cu atenție pe angajați și modul în care aceștia interacționează în cadrul firmei. Dacă vă este dificil să vă detașați de mediul organizațional, vă recomandăm să apelați la specialiști externi, aceștia contribuind la eliminarea subiectivismului.

Analiza culturii actuale a firmei

☞ **Căutați să observați emoțiile exprimate în mediul organizațional.**

Emoțiile sunt indicatorii valorilor angajaților dvs., pentru că oamenii manifestă emoții negative sau pozitive doar față de ceea ce îi afectează direct.

Examinați cu atenție stările tensionate și conflictele din organizație.

☞ **Priviți cu atenție mediul fizic al firmei dvs.**

Uitați-vă la cum este organizat sediul dvs., dar și la obiectele prezente pe birouri sau pe pereții firmei.

Modalități de analiză a culturii organizaționale

Plimbarea culturală

- **Plimbarea culturală**

Realizați o plimbare culturală prin sediul firmei dvs. și răspundeți la următoarele **întrebări:**

→ *Cum este alocat spațiul fizic în sediul firmei?*
→ *Care este aranjamentul birourilor?*
→ *Cât spațiu este alocat fiecărei persoane și cum se realizează această alocare?*
→ *Ce anume este postat la avizierul firmei sau pe pereții sediului?* ?!
→ *Ce obiecte se găsesc pe birourile angajaților?* ?!
→ *Care sunt zonele utilizate de angajați pentru discuții informale?* ?!
→ *Cum comunică angajații dvs. cel mai des – verbal sau prin intranet?* !
→ *Cât de des și cum interacționează angajații dvs.?*

- **Interviurile culturale**

Interviurile culturale

Aceste interviuri pot fi realizate individual sau în grupuri de angajaţi de dimensiuni mici.

Dacă realizaţi un **interviu semistructurat**, este util să folosiţi liste de valori, cu scopul de a afla opiniile şi de a observa reacţiile angajaţilor faţă de valorile propuse spre dezbatere.

Încercaţi să identificaţi modele de comportament sau interacţiune faţă de anumite valori promovate de cultura organizaţională curentă.

Dacă folosiţi **interviul structurat**, puteţi adresa o serie de întrebări elaborate anterior, cu scopul obţinerii unor informaţii precise referitoare la aspectele culturale curente.

Iată câteva exemple de astfel de **întrebări**:

Exemplu

- ➜ *Cum aţi descrie organizaţia din care faceţi parte unui prieten care şi-a manifestat dorinţa de a lucra în această firmă?*
- ➜ *Puteţi menţiona un aspect pe care aţi dori cel mai mult să îl schimbaţi la modul în care se desfăşoară lucrurile în momentul de faţă în cadrul organizaţiei?*
- ➜ *Cine poate fi considerat, din punctul dvs. de vedere, un „erou" al organizaţiei noastre (un model de urmat)? De ce?*
- ➜ *Care este aspectul care vă mulţumeşte cel mai mult în prezent în activitatea dvs. din cadrul firmei?*
- ➜ *Care este întrebarea esenţială pe care aţi adresa-o unui candidat pentru un post în cadrul organizaţiei noastre?*

- **Chestionarele culturale**

Chestionarele culturale

Vă recomandăm să utilizaţi **chestionare de eva-**

luare culturală elaborate de dvs., pe baza informațiilor culese prin cele două modalități prezentate anterior, plimbările culturale și interviurile culturale, informații care sunt relevante pentru realitatea firmei dvs.

Crearea noului model cultural

Noul model al culturii firmei

Pe baza informațiilor obținute din analiza culturii organizaționale actuale se poate trece la cel de-al doilea pas necesar pentru a produce schimbarea în firma dvs.: **elaborarea noului model cultural.**

Începeți prin a răspunde la următoarele **întrebări**:

- ➜ *Cum trebuie să arate noua cultură organizațională pentru a genera și a susține succesul în organizație?*
- ➜ *Ce dorește organizația pentru viitorul său?*
- ➜ *Care este viziunea organizației pentru viitor și cum poate această schimbare culturală să contribuie la realizarea acestei viziuni?*

Misiunea, viziunea, valorile firmei

Misiunea, viziunea și **valorile** organizaționale sunt elementele-cheie în elaborarea unui nou model cultural pentru firma dvs. – acestea vă oferă o direcție strategică privind modul în care doriți să arate **viitorul companiei.**

Este rolul dvs. să oferiți echipei de management suport în găsirea răspunsurilor la **întrebări** de genul:

Exemplu

- ➜ *Care sunt cele mai importante cinci valori sau prezumții de bază ale noii culturi organizaționale?*
- ➜ *Sunt aceste valori prezente în momentul de față în organizație?*

- *Dacă da, în ce măsură sunt manifestate și la ce nivel organizațional?*
- *Dacă nu, care sunt cauzele pentru care membrii organizației dvs. nu manifestă aceste valori?*
- *Dacă aceste valori sunt atât de importante pentru obținerea succesului companiei, de ce organizația nu a aderat până în prezent la aceste valori?*
- *Ce trebuie să se întâmple în firma dvs., atât la nivel individual, cât și la nivel colectiv, pentru a implementa modelul cultural dorit de echipa managerială?*

Implementarea propriu-zisă a schimbării

Acest ultim pas aduce cu sine o serie de **dificultăți**. Este mult mai greu să schimbați cultura organizațională existentă la un anumit moment decât să creați o cultură organizațională pentru o companie aflată la începutul activității.

Odată cu experiența în cadrul unei firme, angajații se obișnuiesc să facă lucrurile într-un anumit fel, astfel încât o schimbare culturală presupune un **proces de dezînvățare** a vechilor valori, ritualuri și comportamente organizaționale.

Instrumente pentru schimbare

Pentru a obține **comportamentele organizaționale dorite** este necesar să înfrângeți rezistența angajaților la schimbare și să favorizați interiorizarea noilor aspecte culturale.

Cele mai importante elemente în implementarea cu succes a schimbării culturale la nivelul firmei sunt: **suportul managerial, trainingul, mentoringul** și **coachingul**.

Suportul managerial

Echipa managerială trebuie să susţină în mod constant procesul de schimbare, nu doar la nivel verbal, ci şi la nivel atitudinal şi comportamental. Atât managerii de top, cât şi cei de linie trebuie să conducă şi să determine schimbarea la nivelul organizaţiei.

Puterea exemplului

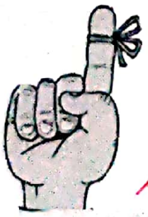
Puterea exemplului este extrem de importantă în acest moment de schimbare: managementul organizaţiei trebuie să înceapă prin schimbarea propriilor comportamente organizaţionale, astfel încât să reflecte valorile noului model cultural.

Exemplu

Dacă noua cultură organizaţională dorită în compania dvs. are la bază valori precum feedbackul între membrii firmei, dar managerul de linie nu oferă şi nici nu acceptă feedback, doar suportul verbal nu va fi suficient ca să genereze schimbarea comportamentelor angajaţilor.

Trainingul, mentoringul şi coachingul

Schimbarea culturală depinde de schimbarea comportamentelor organizaţionale manifestate de către membrii firmei dvs.



Dar pentru a genera comportamentele dorite, angajaţii au nevoie să înţeleagă **ce se aşteaptă de la ei** şi, foarte important, care este **utilitatea acestei schimbări** atât pentru firmă, cât şi pentru activitatea lor profesională.

Training, mentoring, coaching

Odată schimbat modul în care angajaţii înţeleg şi gândesc atât activitatea firmei, cât şi pe cea individuală, puteţi să vă aşteptaţi la schimbări în atitudinile şi comportamentele lor.

Cel mai util instrument în acest caz este **trainingul** realizat la nivelul echipelor de lucru sau al departamentelor din cadrul firmei dvs.

Apoi, prin procesele de **mentoring** și **coaching** puteți întări și interioriza schimbările dorite.

Identificați persoanele din firma dvs. care aderă cu ușurință la noile valori culturale dorite de organizație și oferiți-le rolul de **mentor** sau **coach** pentru acei angajați care manifestă o puternică rezistență la schimbare.

Alte metode de provocare și întreținere a schimbării culturii organizaționale

☞ **Creați declarații de valori și credințe organizaționale.**

Utilizați focus-grupuri formate din angajații dvs. – aleși aleatoriu sau la nivel de echipă de lucru ori departament – și rugați-i să pună în cuvinte impactul pe care misiunea, viziunea și valorile organizației îl au asupra activității profesionale individuale.

Un astfel de demers contribuie la conturarea unei **înțelegeri comune a noii culturi organizaționale** și pune accentul pe activitățile și comportamentele individuale, la nivelul fiecărui post, care sunt necesare pentru a obține schimbarea dorită.

Totodată, puteți observa gradul de interiorizare al noului model cultural, oferindu-vă posibilitatea de a interveni corectiv acolo unde este cazul.

☞ **Susțineți o comunicare organizațională eficientă și deschisă.**

Comunicarea eficientă

Mențineți un grad de informare ridicat la nivelul tuturor angajaților privind procesul de schimbare a culturii organizaționale.

Comunicați constant și clar **care sunt așteptările dvs.** de la angajați în implementarea schimbării culturale.

☞ **Revizuiți structura organizatorică.**

Organizarea firmei

Este posibil ca modul în care firma dvs. este organizată și funcționează în momentul de față să nu mai fie compatibil cu modelul cultural pe care doriți să-l implementați.

Identificați ce schimbări sunt necesare la **nivelul structurii organizatorice** astfel încât aceasta să susțină noua cultură organizațională.

☞ **Regândiți și adaptați sistemul de recunoaștere și recompensare.**

Firma trebuie să recompenseze și să încurajeze în mod constant comportamentele necesare pentru implementarea noii culturi organizaționale.

☞ **Revizuiți politicile de recrutare și selecție, sistemul de management al performanței și modul în care se fac promovările angajaților.**

Toate aceste activități trebuie să fie în concordanță cu noile aspecte culturale dezirabile.

Curriculum vitae

C 90

Cum să recunoaşteţi, după CV, candidaţii nepotriviţi C 90/002

Ce trebuie să conţină un CV interesant pentru dvs. C 90/004

Tipuri de CV C 90/005

9 paşi rapizi în analiza eficientă a CV-urilor C 90/011

Aflaţi din CV ce aptitudini au candidaţii recrutaţi de dvs. C 90/015

Cum să recunoaşteţi, după CV, candidaţii nepotriviţi

CV-ul influenţează sau nu şansele de angajare în măsura în care dvs., ca angajator, acordaţi CV-ului o importanţă mai mare sau mai mică în procesul de recrutare şi selecţie a candidaţilor.

Analiza CV-urilor

Pentru a vă forma o viziune de ansamblu despre capacităţile şi personalitatea solicitantului unui post, aveţi nevoie de un minimum de informaţii.

Citirea CV-urilor vă permite să vă formaţi o primă impresie despre cine ar putea ocupa postul vacant, despre cel care se potriveşte cel mai bine postului liber. Atenţie, însă! Această primă impresie cu greu mai poate fi schimbată!

Pentru a nu pierde timp şi pentru a fi cât mai eficient în activitatea dvs. de recrutare şi selecţie, sfatul nostru este să renunţaţi să analizaţi un CV care:

CV-ul care nu merită atenţia dvs.

- ➜ este un simplu document ce nu vă oferă informaţiile de care aveţi nevoie;
- ➜ este doar o înşiruire a unor date referitoare la vârstă, alte locuri de muncă, şcoli şi cursuri urmate de candidat;
- ➜ are o prezentare necorespunzătoare.

Un CV are o **prezentare necorespunzătoare** dacă:

- nu este nici dactilografiat, nici editat pe calculator;
- conţine greşeli de ortografie;

- este scris pe hârtie în pătrăţele sau în dungi;
- hârtia nu are format A4;
- textul este aşezat în pagină dezordonat.

În încercarea de a realiza un CV cât mai „atrăgător", mulţi candidaţi fac greşeli majore. Acest fapt îngreunează desfăşurarea recrutării şi consumă mult din timpul dvs.

Iată, pe scurt, care sunt cele mai răspândite greşeli întâlnite în elaborarea CV-urilor:

Greşeli în elaborarea CV-urilor

→ CV-ul este prea lung – citirea lui vă consumă timp şi nu veţi reţine cele mai relevante informaţii despre candidat;

→ CV-ul este narativ, gen autobiografie – informaţiile relevante sunt „ascunse" de forma textului şi de informaţii secundare;

→ CV-ul este prea vag – informaţiile relevante pot fi, eventual, ghicite;

→ CV-ul este „împănat" cu informaţii personale în detrimentul realizărilor profesionale;

→ textul conţine greşeli de ortografie şi de exprimare;

→ conţine simboluri grafice şi poze în exces;

→ CV-ul nu este adaptat postului pentru care se candidează;

→ textul este scris de mână, neciteţ, iar CV-ul are, în general, o prezentare necorespunzătoare.

Ce trebuie să conţină un CV interesant pentru dvs.

– Listă de control –

Astăzi, CV-ul este conceput mai mult ca un produs comercial care are menirea de a convinge. De aceea, prin conţinutul lui se încearcă evidenţierea celor mai semnificative realizări ale solicitantului.

Cu siguranţă, selecţia numeroaselor CV-uri pe care le primiţi în urma unui anunţ vă consumă foarte mult timp.

Pentru a fi cât mai eficient, verificaţi – dintr-o privire – dacă CV-ul din faţa dvs. cuprinde toate **secţiunile importante:**

☐ date de identificare – nume, adresă, telefon, e-mail;

☐ obiectivul de carieră – pentru slujbele permanente;

Calificările

☐ sumarul calificărilor – aceasta este cea mai importantă componentă a CV-ului şi trebuie să vă ofere o imagine concisă asupra calificărilor candidatului, în strânsă legătură cu obiectivele declarate;

Aptitudinile

☐ sumarul aptitudinilor – este secţiunea esenţială în cazul CV-urilor care omit obiectivele şi calificările persoanei în cauză;

Studiile

☐ studii – vă ajută să economisiţi timp CV-urile în care etapele educaţionale sunt enumerate în ordine invers cronologică; de asemenea, este interesant pentru dvs. dacă sunt menţionate acele cursuri absolvite de candidat care au relevanţă în raport cu postul vacant;

☐ cunoştinţe în domeniul informaticii – mai ales cele practice;

☐ experienţa profesională;

☐ afilieri profesionale – numai dacă sunt relevante pentru obiectivul postului;

☐ articole publicate – în măsura în care prezintă interes pentru dvs.;

☐ limbi străine cunoscute de candidat;

☐ activităţi/interese;

☐ referinţe – numai dacă le-aţi cerut dvs. în anunţul de recrutare.

Tipuri de CV

Indiferent de forma lui, de conţinut sau de modul de prezentare, curriculum vitae rămâne doar un simplu element în încercarea de a obţine un loc de muncă.

În general, candidaţii cred că e necesar ca CV-ul să fie realizat precum o broşură de prezentare a unui produs/serviciu care trebuie vândut cât mai bine.

Aşa se face că CV-urile ajung pe biroul dvs. sub diferite forme.

Iată de ce este util să ştiţi care sunt cele mai importante tipuri/modele de curriculum vitae.

CV focalizat

CV-ul focalizat se utilizează de către acei candidaţi care vizează obţinerea unui post specific, axându-se strict pe un anumit domeniu sau un anumit post.

CV-ul care vizează un anumit post

Acest tip de CV este foarte concentrat și direcționat către un **post-țintă.** În general, candidații care-l folosesc au o imagine clară a postului vacant.

De obicei, apelează la această formă de curriculum vitae persoanele care solicită posturi în învățământ, proiectare sau cercetare sau posturi de manageri de proiect (vezi și pag. C 90/007).

CV cronologic

CV-ul care arată experiența profesională

CV-ul cronologic (vezi și pag. C 90/008) este structurat în ordinea inversă a datelor angajărilor anterioare. Este modelul de CV la care apelează în general candidații care vor să obțină un post într-un domeniu în care au mai lucrat.

Prezentându-și în felul acesta activitatea, ei pun în evidență **îmbogățirea continuă a experienței profesionale.**

Acest tip de curriculum vitae este de regulă preferat în domenii precum educație și sănătate.

CV-ul cronologic este folosit în general de solicitanții unui loc de muncă care au deja o experiență relevantă.

Folosirea acestuia de către cei care vor să își schimbe domeniul de activitate sau de către cei cu puțină experiență profesională trebuie să o considerați **o greșeală!**

CV funcțional

Acest tip de curriculum vitae (vezi și pag. C 90/009) are la bază ideea regrupării pe **domenii distincte** a angajărilor anterioare.

În acest sens, experiența în muncă și abilitățile sunt prezentate pe domenii majore de implicare pentru a evidenția capacitățile titularului.

Structura unui CV focalizat

Model

Nume, Prenume:

____

Adresă:

____

Telefon:

____

Obiectivul profesional:

____

Competențe:

____

Realizări deosebite:

____

Experiența profesională (luna/anul – luna/anul):

____

Numele instituției/firmei, localitatea, postul ocupat:

____

Studii (luna/anul – luna/anul):

____

Numele instituției, localitatea:

____

RsS RENTROP & STRATON

Structura unui CV cronologic

Model

Nume, Prenume:

Adresă:

Telefon:

Studii (luna/anul – luna/anul):

Numele instituției, localitatea:

Facultatea, secția/specializarea:

Licențiat în anul:

Experiența profesională (luna/anul – luna/anul):

Numele instituției/firmei, localitatea:

Postul ocupat:

Responsabilități avute:

Informații suplimentare:

Alte activități:

Structura unui CV funcțional

Model

Nume, Prenume:

Adresă:

Telefon:

Obiective profesionale:

Abilități:

Angajări (luna/anul – luna/anul):

Numele instituției/firmei, localitatea:

Detalii privind poziția ocupată:

Realizări, merite:

Studii (luna/anul – luna/anul):

Numele instituției, localitatea:

Facultatea secția/specializarea:

Licențiat în anul:

(Eventual) Referințe:

RENTROP & STRATON

Structura unui CV profesional

Fotografie

Date personale
- Nume: ____________________
- Prenume: ____________________
- Data și locul nașterii: ____________________
- Adresă: ____________________
- Adresă de e-mail: ____________________
- Număr de telefon: ____________________
- Sex: ____________________
- Statut civil: ____________________
- Naționalitate: ____________________
- Stagiu militar: ____________________

____

Studii:

____

Stagii practice:

____

Experiență profesională:

____

Lucrări publicate:

____

Cunoștințe și abilități:

____

Activități extraprofesionale:

____

Diverse
- Disponibilitatea: ____________________
- Permis de conducere: ____________________
- Pretenții salariale: ____________________
- Referințe: ____________________

CV-ul care arată capacităţile candidatului

Folosind CV-ul funcţional, candidatul caută să vă atragă atenţia asupra realizărilor sale, fără a ţine seama de evoluţia lor cronologică.

Utilizarea lui are scopul de a sublinia abilităţile de care dispune respectivul candidat, fiind totodată un mod de recomandare pentru postul vizat.

CV profesional

CV-ul profesional vă oferă **o imagine clară a candidatului** şi vă dă posibilitatea să faceţi diferenţa între diverşi solicitanţi ai postului vacant.

Vă sfătuim să analizaţi cu atenţie CV-urile concepute în acest fel, ţinând seama şi de recomandările de la pag. C 90/011-014.

9 paşi rapizi în analiza eficientă a CV-urilor

Atunci când selectaţi CV-urile, trebuie să aveţi în vedere structura CV-ului cu adevărat profesional (vezi şi modelul de la pag. C 90/010).

Pentru fiecare din cele 9 secvenţe importante ale CV-ului, vom preciza care sunt elementele pe care trebuie să le urmăriţi, astfel încât, în final, să faceţi alegerea corectă între candidaţi.

1. Fotografia

Este un element facultativ şi nu ar trebui inclusă în CV decât dacă dvs. aţi cerut în mod expres acest lucru. De obicei, fotografia se amplasează în partea din dreapta-sus a CV-ului şi are specificat pe verso numele şi adresa candidatului.

Avantaj sau dezavantaj

Adevărul este că fotografia vă permite să asociaţi numele unui candidat cu fizionomia acestuia şi vă poate influenţa într-o bună măsură decizia finală.

Din acest motiv, fotografia trebuie să îl reprezinte pe candidat într-o ţinută clasică şi sobră.

2. Datele personale

Condiţia: informaţii exacte

Informaţiile din această secţiune trebuie să fie complete şi exacte. În afară de nume, prenume, adresă, vă poate fi utilă şi adresa de e-mail a candidatului.

În ceea ce priveşte **situaţia familială,** vă este de folos dacă aceasta este menţionată folosindu-se una dintre următoarele variante: căsătorit/necasătorit/divorţat/văduv.

În privinţa persoanelor de sex masculin de până la 30 de ani vă interesează să fie specificat **stagiul militar.**

3. Studiile

Importanţa acestei secvenţe în cadrul CV-ului depinde de raportul dintre pregătirea teoretică şi experienţa în muncă.

Vă sfătuim să acordaţi o mare atenţie acestei secţiuni întrucât candidaţii lipsiţi de experienţă practică tind să evidenţieze studiile şi diplomele obţinute în diferite domenii profesionale.

De multe ori, **diversificarea preocupărilor profesionale** este percepută ca o lipsă de profunzime pentru un anumit domeniu; tocmai de aceea, această secţiune trebuie analizată atent.

4. Stagiile practice

Avantajul candidatului

Atunci când sunt menţionate, priviţi-le ca pe o completare şi o aprofundare a studiilor teoretice. Acordaţi importanţă perioadei de timp în care s-au efectuat stagiile, companiei şi scopului efectiv al stagiului.

În general candidații enumeră toate stagiile efectuate, ceea ce duce la o încărcare a CV-ului. Nu vă lăsați impresionat și opriți-vă doar asupra celor care au legătură cu postul vacant.

5. Experiența profesională

Punctul forte al CV-ului

Este punctul forte al oricărui CV. Secțiunea ar trebui să fie un rezumat al evoluției profesionale a candidatului și trebuie analizată ca atare.

Acordați atenție activităților care vă dau informații despre cunoștințele dobândite prin experiențe practice.

Vă interesează:

- ✓ ce posturi a ocupat anterior candidatul;
- ✓ în ce interval de timp;
- ✓ la ce companie/instituție;
- ✓ ce funcție și ce atribuții a avut candidatul;
- ✓ dacă sunt sau nu menționate rezultate deosebite obținute în activitatea profesională.

6. Lucrările publicate

Această secțiune este facultativă în cadrul unui CV. Ea trebuie însă obligatoriu inclusă în cazul în care se vizează un post într-o instituție de profil.

De regulă se acordă un spațiu limitat acestei prezentări.

7. Cunoștințe și abilități

Condiție: adaptate la cerințele postului

Candidatul trebuie să menționeze cunoștințele de **limbi străine** și de **operare pe calculator.**

Selectați-le pe cele care sunt necesare în funcție de specificul postului și fiți atent la nivelul atins de candidat în dezvoltarea acestor abilități.

8. Activități extraprofesionale

În ceea ce privește analiza acestei secțiuni, s-au conturat două opinii.

Prima are la bază ideea că hobbyurile arată interesul candidatului pentru ceea ce face.

Hobbyul candidatului

A doua opinie consideră că activitățile extraprofesionale îl împiedică pe candidat să se dedice muncii și perfecționării lui în domeniul respectiv.

Sfatul nostru este să nu treceți cu vederea peste aceste informații și să le selectați pe cele care au legătură directă cu postul solicitat.

9. Mobilitatea

Avantaj sau dezavantaj pentru candidat

Conținutul acestei secțiuni poate varia în funcție de personalitatea fiecărui candidat în parte. De obicei candidații trec în acest capitol elemente care sunt într-o anumită măsură în dezavantajul lor și nu le-au trecut la capitolele anterioare pentru a nu ieși în evidență.

Aici sunt trecute și pretențiile salariale (deși e recomandat ca acestea să se discute în cadrul unui interviu), categoria sau categoriile permisului de conducere și referințele, în cazul în care acestea sunt cerute.

Pretenții salariale

Atenție la **pretențiile salariale!** În situația în care candidatul cere o sumă mai mică, se poate ca el să fie neîncrezător în forțele proprii; dimpotrivă, pretenția salarială prea mare poate arăta o supraapreciere din partea candidatului.

Referințe, mobilitate

În ceea ce privește **referințele,** analizați atent firma, postul ocupat și, dacă este cazul, contactați persoana care a dat acele referințe.

Acordați atenție disponibilității candidatului de a-și **schimba reședința** sau de a face deplasări frecvente, atunci când postul cere să fie îndeplinite aceste condiții.

Aflaţi din CV ce aptitudini au candidaţii recrutaţi de dvs.

– Listă de control –

Forma şi conţinutul CV-urilor variază, de la caz la caz, fie în funcţie de personalitatea, studiile şi abilităţile candidatului, fie în funcţie de profilul companiei/instituţiei şi al postului vizat.

Dvs. vă puteţi uşura munca de selecţie dacă veţi identifica în CV-uri ce aptitudini au solicitanţii postului vacant.

Pentru aceasta, fiţi atent la **cuvintele-cheie** pe care le folosesc candidaţii în redactarea propriului curriculum vitae.

Vă prezentăm mai jos **cele mai importante aptitudini** pe care e de dorit să le aibă potenţialii dvs. angajaţi:

☐ **Aptitudini de bază** (transferabile general)
  ☐ Comunicare interpersonală
  ☐ Lucru în echipă
  ☐ Instruire/autoinstruire
  ☐ Aplicarea regulilor
  ☐ Planificarea activităţii proprii

Aptitudini necesare angajaţilor

☐ **Aptitudini specifice unui domeniu de activitate** (transferabile într-un domeniu de activitate)
  ☐ Comunicare organizaţională
  ☐ Analiză şi sinteză
  ☐ Cercetare/investigare
  ☐ Automotivare
  ☐ Evaluare/control
  ☐ Creativitate

R&S RENTROP & STRATON

- ☐ **Aptitudini manageriale**
  - ☐ Viziune organizațională
  - ☐ Lidership
  - ☐ Motivarea echipei
  - ☐ Negociere
  - ☐ Reprezentare

- ☐ **Aptitudini specifice unui post anume** (depind de specificul postului

Modelul comun european de CV

C 91

De ce este necesar un model comun european de CV? C 91/002

Cum să folosiţi avantajele CV-ului european ca să recrutaţi mai eficient C 91/003

- **Avantajele generale ale modelului comun european de CV** C 91/003
- **Structura CV-ului european şi avantajele lui pentru angajator** C 91/004

Modelul comun european de CV C 91/015

De ce este necesar un model comun european de CV?

În procesul de recrutare şi selecţie, primul contact pe care îl aveţi cu **potenţialii angajaţi** este prin **CV-ul personal** al acestora.

În dorinţa de a prezenta angajatorului o imagine cât mai favorabilă despre ei înşişi, candidaţii îşi exprimă adeseori creativitatea în redactarea CV-urilor.

Varietatea modalităţilor de redactare a acestui tip de document **îngreunează recrutarea** persoanelor potrivite postului şi îi pune pe angajatori într-o situaţie destul de delicată: cum să extragă acele informaţii care oferă un portret cât mai real al candidaţilor şi ce se ascunde, de fapt, în spatele fiecăruia dintre CV-urile pe care le primesc?

În acest context, **modelul comun european de CV** este un instrument mai eficient pentru managerul de resurse umane.

Cadrul legal

Modelul de Curriculum Vitae european a fost adoptat în România prin H.G. nr. 1.021/2004, publicată în M.Of. nr. 633 din 13.07.2004. În art. 1 alin. (1) din această hotărâre se precizează:

„Se aprobă modelul comun european de curriculum vitae (...) în scopul sporirii transparenţei şi exactităţii informaţiilor existente pe piaţa forţei de muncă şi pentru alinierea legislaţiei române la reglementările comunitare în domeniu.”.

Acest tip de CV se utilizează din ce în ce mai des în întreaga Europă, în special în cazul locurilor de muncă cu **standarde superioare pentru angajaţi.**

Cum să folosiţi avantajele CV-ului european ca să recrutaţi mai eficient

Modelul CV-ului european

Structura modelului comun european de CV este destul de complexă şi obligă candidatul să ofere informaţii detaliate despre experienţa profesională, educaţie şi formare, dar şi despre aptitudinile şi capacităţile pe care le-a dobândit pe parcursul carierei sale.

Puteţi parcurge **structura modelului comun european** de Curriculum Vitae la pag. C 91/015.

Avantajele generale ale modelului comun european de CV

La modul general, putem sublinia următoarele patru **avantaje** ale modelului comun european de CV:

Avantajele CV-ului european

✓ Prezentarea informaţiilor într-un format comun, standardizat, facilitează **compararea CV-urilor candidaţilor** în conformitate cu cerinţele postului pentru care aplică, în acest fel mărindu-se **gradul de obiectivitate al selecţiei.**

✓ **Se scurtează timpul** de selectare a CV-urilor interesante pentru angajator.

✓ Toţi candidaţii trebuie să ofere **informaţii complete** despre întreaga lor activitate, şi nu doar despre acele aspecte care ar favoriza ocuparea poziţiei pentru care aplică.

✓ Formatul este acceptat atât la nivel naţional, cât şi la nivel internaţional – lucru deosebit de important în condiţiile **globalizării** pieţei forţei de muncă.

RS RENTROP & STRATON

Structura CV-ului european şi avantajele lui pentru angajator

Ce puteţi afla despre candidaţii care prezintă un CV conceput pe baza modelului comun european? Şi cum să folosiţi informaţiile respective **pentru a spori eficienţa recrutării?**

Aflaţi răspunsurile urmărind, în continuare, **analiza componentelor CV-ului european.**

1. Informaţiile personale

La această rubrică candidatul oferă informaţii cu caracter personal referitoare la vârstă, date de contact etc. Desigur, pentru angajator este util ca aceste informaţii **să fie foarte exacte.**

Avantaje pentru angajator:

Cum să analizaţi informaţiile personale

- ✓ De exemplu, după **vârsta candidatului** puteţi aprecia cât de reale sunt datele referitoare la experienţa de muncă acumulată.
- ✓ Puteţi aprecia **cât de uşor poate fi contactat candidatul**, cât de mult este preocupat să se conecteze la mijloacele de comunicare modernă (fax, e-mail, telefon mobil), aceste elemente fiind un indiciu despre dorinţa acelei persoane de a fi la curent cu noul şi de a relaţiona.

2. Experienţa profesională

În CV-ul european, cei care aplică pentru un post trebuie să menţioneze pe rând fiecare **experienţă profesională pertinentă**, în ordine cronologică inversă, începând cu cea mai recentă.

De exemplu:

Exemplu

Perioada: *mai 2006 – prezent*
Funcția sau postul ocupat:
Coordonator de recrutare
Principalele activități și responsabilități:
Studierea permanentă a celor mai noi tendințe din domeniul recrutării și adaptarea lor la specificul firmei, elaborarea de instrumente și metode de recrutare în vederea atragerii și fidelizării celor mai potriviți candidați, în conformitate cu necesitățile reale ale firmei.
Principalele responsabilități au fost: promovarea culturii și a politicii firmei în relația cu candidații, elaborarea de noi regulamente și proceduri specifice departamentului de recrutare și propunerea lor spre aprobare.
Numele și adresa angajatorului:
S.C. XYZ S.R.L., str. ... nr. ..., sector ..., București.
Tipul activității sau sectorul de activitate:
Comercializare rechizite de birou.

Avantaje pentru angajator:

Cum să analizați experiența profesională

✓ În funcție de **locurile de muncă anterioare** menționate de candidat în CV, puteți să vă faceți o imagine despre experiența profesională a acestuia. De exemplu, în cazul în care potențialul angajat aplică pentru o funcție de top management la o firmă multinațională, dar a lucrat doar ca manager în firme naționale mici (cu maximum 50 de angajați), întrebați-vă în ce măsură va face față postului solicitat.

✓ În funcție de **numărul locurilor de muncă anterioare**, puteți aprecia mobilitatea candidatului. Apoi, dacă este cazul, la interviul de selecție veți fi pregătit să aflați care este motivul unor eventuale schimbări dese de job: dorința de perfecționare și dezvoltare a carierei sau slaba capacitate de adaptare, relaționarea defectuoasă cu colegii și șefii etc.

✓ Puteți aprecia **veridicitatea informațiilor** oferite de candidat, verificând concordanța dintre denumirea posturilor deținute, sarcinile realizate și responsabilitățile avute.
De exemplu, trebuie să puneți sub semnul întrebării experiența profesională a unui candidat care scrie în CV că a ocupat o funcție de coordonare, dar care, la rubrica sarcini și responsabilități, menționează mai mult activități cu caracter executiv.

✓ Din **enumerarea experiențelor profesionale**, vă puteți face o imagine despre promovările obținute de aplicant, de exemplu, sau despre perioadele cu privire la care candidatul nu menționează nimic.

✓ Puteți observa dacă **evoluția carierei profesionale** a candidatului a urmat o curbă ascendentă, liniară sau descendentă.

Sfaturi practice pentru angajator:

☞ Fiți atent la **cronologia prezentării** experienței profesionale.
Dacă observați că există perioade de timp destul de lungi cu privire la care candidatul nu menționează că ar fi lucrat undeva, atunci când îl chemați la interviul de selecție încercați să aflați motivul acestei omisiuni: s-a aflat în situația de a nu avea un loc de muncă sau nu este prea dornic să menționeze numele angajatorului din acea perioadă?
Dacă este vorba despre ultima variantă, motivele candidatului v-ar putea spune multe despre personalitatea acestuia.

3. Educația și formarea

Structura acestei rubrici a CV-ului european cuprinde următoarele aspecte:

- calificarea/diploma obținută;
- numele și tipul instituției de învățământ ori a furnizorului de formare;
- nivelul de clasificare a formei de instruire, în clasificarea națională sau internațională.

Așadar, candidatul trebuie să precizeze separat fiecare **formă de învățământ** și **program de formare profesională** pe care le-a absolvit, începând cu forma cea mai recentă.

Educația și formarea

De asemenea, în CV-ul european sunt menționate **aptitudinile profesionale** pe care și le-a format candidatul, tipul calificării, diplomele și/sau atestatele obținute, nivelul de clasificare a formei de instruire sau de învățământ.

Exemplu

Calificarea/diploma obținută:
Diplomă de economist
Disciplinele principale studiate:
Economie generală, politici economice, informatică economică, statistică, comunicare în afaceri, analiză economico-financiară
Competențele dobândite:
Cunoștințe economice generale, cunoașterea legislației comerciale în vigoare, cunoașterea mecanismelor financiar-contabile ale firmei, cunoștințe în domeniul informaticii
Numele și tipul instituției de învățământ:
Academia de Științe Economice din București, Facultatea de Economie Generală, specializarea Economie și Comunicare.

Exemplu

Calificarea/diploma obținută:
Certificat de project management
Competențele dobândite:
Competențe în planificare, organizare și comunicare, abilități de fund rising, cunoștințe privind legislația în domeniul proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile, capacitate de analiză și sinteză.

Cum să analizați educația și formarea

Avantaje pentru angajator:

- ✓ Puteți aprecia dacă **nivelul educațional** al candidatului și **specializările** sale corespund sarcinilor și activităților postului pentru care aplică.
- ✓ Puteți aprecia disponibilitatea în timp a candidatului de a-și completa/continua studiile.
- ✓ Puteți aprecia disponibilitatea candidatului de a-și diversifica, în timp, nivelul educațional.
- ✓ Puteți aprecia ce **nevoi de instruire** are candidatul pentru a corespunde (pe deplin) postului pentru care aplică.

Sfaturi practice pentru angajator:

- ☞ Dacă în CV nu sunt menționate sau sunt menționate foarte puține informații referitoare la continuarea studiilor, la cursurile de formare profesională continuă, acesta este un semnal pentru dvs. că persoana în cauză ori nu a avut posibilitatea să se perfecționeze de-a lungul timpului, ori nu este foarte dispusă la efortul pe care îl presupune **formarea continuă**.
- ☞ Dacă persoana care aplică pentru un post de conducere în domeniul IT are studiile necesare de specialitate, dar nu a participat la cursuri de

specializare în management şi/sau nu s-a perfecţionat în domeniul IT, atunci **pregătirea profesională** pentru postul şi funcţia în discuţie s-ar putea **să nu fie corespunzătoare.**

☞ Să presupunem că un candidat **aplică** pentru postul de manager resurse umane, iar din CV-ul său reiese că a participat la un număr impresionant de cursuri de formare profesională şi că a lucrat efectiv în posturi-cheie în departamente de resurse umane, atât într-o firmă mică, cât şi într-o firmă multinaţională, **dar nu a ocupat efectiv** poziţia de manager de resurse umane.
Calificările obţinute în timp şi dorinţa de perfecţionare pot fi, în acest caz, argumentul pentru selecţie. Persoana în cauză ar fi motivată să aplice în firma dvs. toate cunoştinţele şi competenţele de care dispune.
Un astfel de candidat este de preferat altuia care, fără să se perfecţioneze prea mult în ultima vreme, a ocupat funcţia de manager resurse umane, dar într-o firmă mică, cu un domeniu unic de activitate.

4. Limbile străine cunoscute

Modelul comun european al CV-ului îi cere candidatului să enumere limbile străine pe care le cunoaşte şi să precizeze **nivelul de cunoaştere** al acestora.

De exemplu:

Limbi străine cunoscute: limba engleză
- *Abilitatea de a citi – bine*
- *Abilitatea de a scrie – satisfăcător*
- *Abilitatea de a vorbi – excelent.*

Avantaje pentru angajator:

✓ Cu cât un candidat cunoaşte mai multe limbi străine la un nivel superior, cu atât va interacţiona mai uşor şi mai bine cu clienţii străini şi va putea atrage clienţi noi.

Cum să analizați informațiile din CV

✓ Un candidat care deja cunoaşte cel puţin o limbă străină de circulaţie internaţională la un nivel avansat reprezintă **economii în bugetul firmei dvs.**, deoarece nu mai trebuie să investiţi în instruirea sa.

Sfaturi practice pentru angajator:

☞ Chiar dacă mai rar în ultima vreme, totuşi mulţi candidaţi exagerează gradul de cunoaştere a limbii străine menţionate. Dacă limba străină este esenţială pentru postul din firma dvs., la interviul de selecţie nu uitaţi să aplicaţi un **test de verificare** (scris şi oral), pentru a evita surprizele neplăcute de după angajare.

5. Aptitudinile şi competenţele personale

Conform modelului european, candidatul are posibilitatea de a include în CV **competenţele şi aptitudinile** care îi sporesc valoarea pe piaţa muncii şi pe care nu le-a menţionat explicit mai înainte.

Descoperiţi, mai jos, câteva dintre aptitudinile şi competenţele pe care le-aţi putea regăsi în CV-uri şi cum pot ele completa imaginea despre un anume candidat.

a) Aptitudini şi competenţe sociale

- *Abilităţi de comunicare*
- *Capacitate de ascultare activă şi empatie*

- *Capacitatea de a munci în echipă*
- *Abilități de negociere*
- *Abilitatea de mediere*

Avantaje pentru angajator:

✓ Aptitudinile și competențele sociale menționate de candidat vă ajută să apreciați **cum se va integra în echipa de lucru** viitorul angajat.

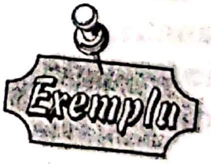
✓ În cazul în care postul pentru care faceți recrutare presupune **relaționarea directă** cu clienți sau parteneri de afaceri, astfel de competențe sunt absolut necesare!

Cum să analizați informațiile din CV

Sfaturi practice pentru angajator:

☞ Dacă în CV candidatul menționează că are abilități de negociere, dar din experiența profesională nu reiese că ar fi avut **ocazia să exerseze aceste abilități**, puneți-vă un semn de întrebare referitor la această mențiune.

b) Aptitudini și competențe organizatorice



- *Gestionarea eficientă a timpului*
- *Capacitate de delegare*
- *Abilitatea de gestionare a resurselor umane, financiare, informaționale etc.*
- *Capacitatea de a analiza și rezolva probleme*

Sfaturi practice pentru angajator:

☞ Verificați dacă există o **concordanță** între competențele organizatorice enumerate în CV – pe de o parte – și pozițiile ocupate anterior de candidat, respectiv sarcinile și responsabilitățile avute, precum și cursurile de formare și perfecționare la care a participat – pe de altă parte.

De exemplu, dacă în CV se menționează capacitatea de delegare, atunci trebuie să analizați experiența profesională și funcțiile pe care le-a avut anterior candidatul (și care ar trebui să fie cel puțin de *middle management*), pentru a vedea dacă a putut să-și exercite această capacitate.

c) Aptitudini și competențe tehnice

Exemplu

- *Abilități numerice*
- *Dexteritate în lucru manual*
- *Atenție concentrată și distributivă*
- *Abilitatea de a utiliza echipamente electronice*

d) Aptitudini și competențe artistice

Acestea se referă în special la domeniile muzică, desen, dans, literatură etc. În trecut, candidații menționau aceste cunoștințe/aptitudini la rubrica *Hobby*.

Cum să analizați informațiile din CV

Avantaje pentru angajator:

✓ Deși nu au legătură directă cu cerințele postului pentru care se candidează, aptitudinile artistice completează imaginea generală a candidatului și oferă **informații despre personalitatea** acestuia, despre modalitatea de relaționare ș.a.m.d.

6. Informațiile suplimentare

Conform modelului european, în finalul CV-ului candidatul poate preciza alte informații utile – ca argumente suplimentare pentru potrivirea sa cu postul pe care dorește să-l ocupe –, informații pe care nu le-a menționat la celelalte rubrici, cum ar fi, de exemplu, **persoanele de contact** și **referințele**.

Avantaje pentru angajator:

✓ Este util să observaţi:

- numărul persoanelor care pot fi contactate pentru a oferi referinţe despre candidat;
- ce informaţii sunt menţionate cu privire la aceste persoane şi la modul în care pot fi ele contactate.

Cum să analizaţi informaţiile suplimentare

În felul acesta înţelegeţi ce fel de **relaţii interpersonale** a stabilit candidatul la locurile de muncă anterioare şi puteţi intui dacă **trecutul său profesional** este sau nu un subiect confortabil pentru candidat.

Sfaturi practice pentru angajator:

☞ Dacă în CV sunt menţionate mai multe persoane care pot da referinţe despre candidat şi dacă acestea sunt şi egali şi superiori ierarhici candidatului, este un semn că potenţialul angajat reuşeşte să menţină relaţii amiabile cu colegii şi cu şefii.

☞ Dacă referinţele lipsesc din CV sau dacă sunt indicate doar persoane aflate pe poziţii egale cu candidatul sau persoane care nu au lucrat direct cu acesta, atunci este mai bine să fiţi rezervat cu privire la modalitatea de socializare a potenţialului angajat.

?!

7. Anexele

Dacă este cazul, la această rubrică sunt enumerate **documentele ataşate CV-ului:** diplome obţinute, recomandări speciale din partea unor persoane sau organizaţii etc.

Documentele sunt ataşate în copii, niciodată originalele.

Avantaje pentru angajator:

✓ Puteți să apreciați mai bine **gradul de profesionalism** al candidatului, deoarece atașarea copiilor după anumite diplome obținute este o garanție în plus privind veridicitatea afirmațiilor din CV.

Cum să analizați anexele la CV

✓ Un candidat care face dovada unor **aprecieri deosebite** din partea unor persoane sau organizații importante cu care a avut în trecut relații de muncă (de exemplu, recomandare din partea Delegației Comisiei Europene la București privind derularea de proiecte Phare etc.) poate fi un **angajat valoros** pentru firma dvs.

Sfaturi practice pentru angajatori:

☞ Un **CV foarte complex și impresionant** – inclusiv prin anexe – poate fi un indiciu referitor la „așteptările“ pe care candidatul le-ar avea în cazul în care ar fi selectat pentru postul respectiv. Așadar, chiar dacă vă doriți să angajați persoana în cauză, pentru că ea corespunde cel mai bine cerințelor, nu uitați să luați în calcul **posibilitățile materiale ale firmei dvs.**

Modelul comun european de CV

	<Numele aplicantului> Curriculum Vitae
INFORMAȚII PERSONALE	
Nume	(Nume, prenume)
Adresă(e)	(Numărul imobilului, strada, codul poștal, localitatea, țara)
Telefon(oane)	
Fax(uri)	
E-mail(uri)	
Naționalitate	
Data nașterii	(ziua, luna, anul)
Locul de muncă vizat/ Domeniul ocupațional	
EXPERIENȚA PROFESIONALĂ	
* Perioada (de la – până la)	(Menționați pe rând fiecare experiență profesională pertinentă, începând cu cea mai recentă dintre acestea.)
* Numele și adresa angajatorului	
* Tipul activității sau sectorul de activitate	
* Funcția sau postul ocupat	
* Principalele activități și responsabilități	
EDUCAȚIE ȘI FORMARE	
* Perioada (de la – până la)	(Descrieți separat fiecare formă de învățământ și program de formare profesională urmate, începând cu cea mai recentă.)
* Calificarea/diploma obținută	
* Discipline principale studiate/ competențe dobândite	

* Numele şi tipul instituţiei de învăţământ şi al organizaţiei profesionale prin care s-a realizat formarea profesională * Nivelul de clasificare a formei de instruire/învăţământ	
APTITUDINI ŞI COMPETENŢE PERSONALE (dobândite în cursul vieţii şi carierei, dar care nu sunt recunoscute neapărat printr-un certificat sau o diplomă)	
Limba maternă	
Limbi străine cunoscute * abilitatea de a citi (înţelegere) * abilitatea de a scrie (exprimare scrisă) * abilitatea de a vorbi (conversaţie, discurs oral)	(Enumeraţi limbile cunoscute şi indicaţi nivelul: *excelent, bine, satisfăcător.*)
Competenţe şi abilităţi sociale Locuiţi şi munciţi cu alte persoane, într-un mediu multicultural, ocupaţi o poziţie în care comunicarea este importantă sau desfăşuraţi o activitate în care munca de echipă este esenţială (de exemplu: cultură, sport etc.)	(Descrieţi competenţele şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit.)
Competenţe şi aptitudini organizatorice De exemplu: coordonaţi activitatea altor persoane, conduceţi proiecte şi gestionaţi bugete; la locul de muncă, în acţiuni voluntare (de exemplu, în domenii culturale sau sportive) sau la domiciliu.	(Descrieţi competenţele şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit.)

Competenţe şi aptitudini tehnice (utilizare de echipamente, maşini etc.)	(Descrieţi competenţele şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit.)
Competenţe şi cunoştinţe de utilizare a calculatorului	(Descrieţi competenţele şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit.)
Competenţe şi aptitudini artistice Muzică, desen, pictură, literatură etc.	(Descrieţi competenţele şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit.)
Permis de conducere	(Menţionaţi tipul de permis de conducere şi categoria.)
Alte competenţe şi aptitudini Competenţe care nu au fost menţionate anterior	(Descrieţi competenţele şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit.)
INFORMAŢII SUPLIMENTARE	(Indicaţi alte informaţii utile, care nu au fost menţionate anterior; de exemplu: persoane de contact, referinţe etc.)
ANEXE	(Enumeraţi documentele ataşate CV-ului, dacă este cazul.)

Decizia managerială

D 25

Cele 4 reguli ale unei decizii manageriale eficiente D 25/002

Când trebuie să luaţi decizii şi cum să le aduceţi la cunoştinţă angajaţilor D 25/005

Cum să luaţi cele mai bune decizii D 25/010

Cum să vă îmbunătăţiţi activitatea decizională (Listă de control) D 25/014

R&S RENTROP & STRATON

Decizia managerială influenţează nemijlocit **hotărârile şi modul de lucru al angajaţilor,** cu consecinţe asupra întregii activităţi a firmei.

Decizia managerială este un proces de alegere dintre mai multe variante pe care un manager le are la dispoziţie. Alegerea se poate referi la problemele curente sau la diferite oportunităţi ivite în activitatea firmei.

Pentru orice manager, decizia este un element esenţial prin care acesta îşi exercită activitatea, **nivelul calitativ al conducerii** unei firme manifestându-se cel mai bine prin deciziile elaborate şi aplicate.

Nu subapreciaţi **responsabilitatea** pe care o implică decizia managerială. Orice aspect neglijat poate avea efecte negative asupra activităţilor şi rezultatelor firmei.

Cele 4 reguli ale unei decizii manageriale eficiente

1. **Pentru a fi eficiente, deciziile manageriale trebuie să fie fundamentate.**

Decizii fundamentate

Atunci când luaţi o decizie trebuie să aveţi cât mai multe informaţii corecte pentru a alege varianta optimă.

Exemplu

Mihai a fost numit, de câteva luni, pe poziţia de manager de resurse umane la firma XYZ S.R.L. Una dintre activităţile sale principale în noua calitate de manager este aceea că, la sfârşitul anului, *trebuie să evalueze performanțele angajaților în vederea acordării bonusurilor anuale.*

Deoarece și-a propus să aducă activitatea de resurse umane la un nivel profesional superior, Mihai a analizat modalitatea în care se acordau aceste bonusuri și a ajuns la concluzia că, pentru acest tip de recompense, criteriile erau foarte subiective – fapt ce justifica starea de demotivare pe care o observase la unii dintre angajați.

În urma acestei constatări, managerul de resurse umane a decis să elaboreze, împreună cu echipa sa, un set de indicatori de măsurare a performanțelor: indicatori concludenți, care să reprezinte un criteriu cât mai obiectiv posibil pentru evaluarea angajaților.

2. Pentru a fi eficiente, deciziile manageriale trebuie să fie luate în timp util.

Decizii prompte

Chiar dacă o decizie managerială trebuie să fie foarte bine fundamentată, acest lucru nu înseamnă că pentru luarea unei decizii se poate acorda un timp nelimitat.

Așadar, este important să **luați decizii atunci când este nevoie de ele,** fără ca acest lucru să împiedice fundamentarea deciziilor pe informații reale și complete.

Exemplu

Noul manager de resurse umane al firmei XYZ S.R.L. este conștient de faptul că va avea nevoie de timp pentru elaborarea și implementarea sistemului de evaluare a angajaților pe baza indicatorilor de performanță. De aceea a decis demararea imediată a acestei activități, astfel încât acordarea bonusurilor să se facă pe baza noului sistem, iar informațiile necesare să fie reale și complete.

3. Pentru a fi eficiente, deciziile manageriale trebuie să fie corelate.

Pentru ca o firmă să își desfășoare cu succes activitatea trebuie ca **deciziile tuturor managerilor să fie corelate între ele.**

Decizii corelate

În caz contrar, s-ar putea ivi situații în care deciziile managerilor să fie în contradicție unele cu altele sau să nu poată fi puse în aplicare deoarece activitatea unui departament depinde de activitatea altuia.

Exemplu

În demararea procesului de evaluare a performanțelor pentru acordarea bonusurilor anuale, departamentul de resurse umane trebuie să își coreleze activitatea cu cea a departamentului financiar-contabil. Acesta din urmă trebuie să primească rezultatele în timp util, pentru a putea face calculele necesare și a nu exista întârzieri în plata către angajați.

Conștient de acest lucru, noul manager de resurse umane decide împreună cu șeful departamentului financiar-contabil termenul-limită până la care rezultatele evaluărilor trebuie să fie transmise către Contabilitate.

4. Pentru a fi eficiente, deciziile manageriale trebuie să fie formulate corespunzător.

Dacă vreți ca decizia dvs. să fie corect aplicată, este foarte important să acordați atenția cuvenită modului în care o comunicați. Executanții trebuie să înțeleagă exact ceea ce doriți de la ei, pentru a nu comite erori în implementarea deciziei.

Decizii formulate clar

De asemenea, și cei afectați indirect de o anumită decizie trebuie să fie în cunoștință de cauză, pentru a se evita confuziile, rezistența sau eventualele stări conflictuale.

Exemplu

Pentru a evita erorile în aplicarea criteriilor de evaluare, managerul de resurse umane al firmei XYZ S.R.L. a dispus realizarea unor mini-sesiuni informativ-explicative pentru persoanele care urmau să facă evaluările (managerii și șefii de departamente). Cu ocazia acestora s-au clarificat toate aspectele legate de utilizarea indicatorilor de performanță.

În plus, pentru a se evita confuziile, suspiciunile, nemulțumirile și demotivările angajaților care urmau să fie evaluați, s-a decis informarea personalului cu privire la sistemul de evaluare a performanțelor și la faptul că acest proces va sta la baza acordării bonusurilor pentru anul în curs.

Când trebuie să luați decizii și cum să le aduceți la cunoștință angajaților

Vă întrebați care este **modalitatea optimă** în care ar trebui să faceți cunoscute deciziile dvs. pentru ca angajații să le pună în aplicare imediat și cu rezultate bune?

Vă propunem să aflați răspunsul analizând următoarele patru **situații care impun luarea unei decizii:**

Probleme curente

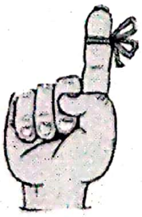
1. **Vă confruntați cu probleme curente, pe care le-ați mai avut.**
   În acest caz trebuie să recunoașteți că vă aflați în fața unei situații care se repetă și trebuie să **interveniți prompt** pentru a remedia situația.

Virgil este angajat la firma XYZ S.R.L., în cadrul departamentului de resurse umane, pe poziția de coordonator recrutare personal. Din punct de vedere profesional este foarte bine pregătit, dar întârzie în mod repetat la programul de lucru.

Comportamentul său are un impact negativ asupra întregului departament: de multe ori colegii se plâng că nu pot îndeplini în timp util anumite sarcini pentru că activitatea lor depinde de activitatea lui Virgil. Mihai, managerul HR, i-a atras atenția de mai multe ori asupra acestui aspect.

În cele din urmă, șeful departamentului de resurse umane s-a hotărât și a dispus inițierea unor proceduri disciplinare pentru a remedia situația: în funcție de numărul de întârzieri și de durata acestora, coordonatorul de recrutare va fi sancționat cu suspendarea anumitor bonusuri – cum ar fi primele și participarea la evenimente internaționale de interes – mergând până la oprirea unui anumit procent din salariu, în cazul repetării abaterii.

Pentru a evita confuziile și a clarifica toate aspectele legate de această problemă, înainte de a pune în aplicare măsurile decise, managerul HR l-a convocat pe coordonatorul de recrutare la o întâlnire directă.



Este foarte important ca, **înainte de a pune în aplicare o decizie,** să-i **informați** pe toți cei care vor fi implicați sau afectați.

Folosiți această ocazie pentru a clarifica lucrurile, pentru a face eventualele corecții pe baza sugestiilor primite și pentru a evita problemele care ar putea să apară.

Probleme latente

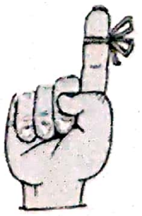
2. **Vă confruntați cu probleme latente, care nu au ajuns încă în stadiul de manifestare directă.** Cel mai bine este să **preveniți amplificarea problemelor,** printr-o decizie care să conducă la soluționarea acestora.

Exemplu

Revenind la studiul de caz (vezi exemplul anterior), în momentul în care s-au aflat față în față, după ce i s-a comunicat decizia privind măsurile disciplinare care urmau să i se aplice, Virgil i-a făcut lui Mihai o prezentare asupra stării de demotivare care s-a instalat printre angajați – din cauza nivelului de salarizare care nu mai corespunde de mai bine de un an cu nivelul practicat pe piață în domeniul de activitate al firmei.

În același timp, Virgil a recunoscut că a greșit când și-a manifestat propria demotivare prin întârzieri la serviciu, în loc să dea dovadă de profesionalism și să informeze în timp util conducerea despre această situație.

În urma discuției, managerul HR a decis că este necesar să organizeze o întâlnire de lucru cu angajații departamentului de resurse umane care se ocupă de salarizare, pentru a iniția procedura de recalculare și creștere a salariilor și/sau de oferire a unui pachet atractiv de beneficii.



Nu așteptați prea mult din momentul conștientizării unei situații până când acționați în sensul remedierii acesteia!

O decizie luată în timp util are un impact extraordinar asupra întregii activități a firmei și, de multe ori, rezultatele pot chiar să depășească așteptările.

3. Vă aflaţi într-un moment în care anticipaţi că s-ar putea să apară anumite probleme în firmă.

Exemplu

De ceva timp, Mihai, managerul de resurse umane al firmei XYZ S.R.L., primeşte semnale din ce în ce mai dese referitoare la faptul că angajaţii reclamă mult prea numeroasele sarcini pe care le au de rezolvat.

În dorinţa de a vedea ce se ascunde în spatele acestei nemulţumiri, managerul HR a solicitat analiştilor de resurse umane o anchetă internă prin care să se evidenţieze cauzele care au condus la această supraîncărcare în muncă.

În acest sens, s-a întocmit un chestionar pe baza căruia, sub protecţia confidenţialităţii, angajaţii erau încurajaţi să ofere informaţii referitoare la:

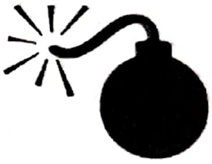
- *sarcinile pe care trebuie să le rezolve zilnic,*
- *timpul necesar pentru îndeplinirea acestora,*
- *interdependenţa dintre diferitele departamente şi felul în care aceasta influenţează realizarea sarcinilor (ce informaţii sunt necesare, ce întârzieri sunt provocate etc.).*

Pe baza analizării răspunsurilor primite la chestionare, s-a constatat că firma ar funcţiona la parametri maximi dacă s-ar suplimenta numărul de angajaţi la două dintre departamente:

- *departamentul de vânzări – care ar avea nevoie de cel puţin încă 4 agenţi de vânzare pentru a putea face faţă stocului de produse pe care îl are firma;*
- *departamentul de logistică-achiziţii – care ar avea nevoie de cel puţin încă 2 operatori recepţioneri, pentru a monitoriza intrările şi ieşirile din stocurile de produse.*

Mihai a făcut o estimare a profitului care s-ar înregistra în cazul în care s-ar recurge la angajarea de personal suplimentar în aceste departamente. Concluzia la care a ajuns a fost că bugetul necesar acoperirii cheltuielilor ocazionate de aceste angajări este infim față de veniturile care s-ar înregistra, la care s-ar adăuga și rezolvarea supraîncărcării personalului deja angajat.

În situația în care anticipați anumite probleme, nu așteptați prea mult pentru a acționa – pe motiv că lucrurile mai pot continua o vreme fără să se schimbe nimic sau că realizați niște economii dacă amânați aplicarea unei decizii.



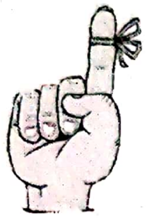
Luați măsurile din timp; deciziile întârziate nu fac decât să înrăutățească situația și, uneori, chiar au consecințe grave.

4. Vă aflați în fața unor oportunități pe care doriți să le fructificați.

După ce a obținut aprobarea directorului general pentru angajarea a 4 agenți de vânzări și a 2 operatori recepționeri (vezi exemplul anterior), Mihai, managerul de resurse umane, l-a informat pe Virgil, coordonatorul de recrutare, despre decizia luată.

Virgil i-a amintit lui Mihai că îi prezentase, cu puțin timp în urmă, o listă scurtă cu un număr de posibili candidați pentru postul de agent de vânzări, deoarece la acea vreme se preconizase angajarea unei singure persoane în departamentul de vânzări.

Managerul de resurse umane a sesizat imediat oportunitatea care s-a ivit și a aprobat imediat propunerea lui Virgil de a selecta cei 4 agenți de *vânzări chiar din rândul celor aflaţi pe lista de recrutare deja alcătuită. În felul acesta s-au redus substanţial şi timpul de angajare, şi costurile legate de aceasta.*



În procesul de luare a unei decizii, o etapă obligatorie o reprezintă **informarea completă şi cât mai concretă** asupra situaţiei care necesită o soluţie. Numai astfel puteţi valorifica toate oportunităţile existente şi puteţi evita dublarea unor activităţi, cheltuielile suplimentare şi pierderile de timp.

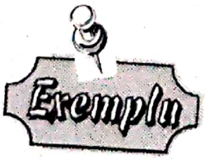
Cum să luaţi cele mai bune decizii

Indiferent dacă încercaţi să depăşiţi dificultăţi sau să preveniţi apariţia unor probleme ori să profitaţi de ivirea unor oportunităţi, procesul de luare a deciziilor se desfăşoară, în mare, la fel.

Vă prezentăm în continuare principalele recomandări de care trebuie să ţineţi seama pentru a lua o **decizie corectă şi eficientă.**

☞ **Definiţi problema.**

Primul lucru pe care trebuie să-l faceţi este să definiţi clar problema sau oportunitatea ivită. Este mult mai uşor să luaţi o decizie corectă atunci când **cunoaşteţi clar aspectele situaţiei în cauză.**



De exemplu, dacă vă rezumaţi la a afirma că „organizaţia se confruntă cu problema absenteismului", nu înseamnă că aţi prezentat situaţia în termenii ei specifici.

Pentru a înţelege mai bine şi a vă face, la rândul dvs., mai bine înţeles, ar trebui să reformulaţi afirmaţia, făcând apel la detalii; bunăoară:

„În ultimele luni absenteismul în firmă a crescut: un sfert din angajați vin la serviciu cu cel puțin 30 de minute după începerea programului de lucru".

!

☞ **Culegeți informații relevante.**

Pentru a rezolva o problemă este util să beneficiați de cât mai multe **informații precise** privind subiectul în cauză.

Exemplu

!

Dacă vă confruntați cu o rată ridicată a absenteismului, întrebați-vă, de exemplu:

„Când sunt atinse cotele cele mai îngrijorătoare? Cine absentează cel mai mult?".

Informațiile care pot lămuri aceste aspecte vă vor fi deosebit de utile în luarea deciziilor corecte.

☞ **Identificați soluții posibile.**

Analizați informațiile culese în prealabil și întocmiți o listă cu **principalele cauze** ale problemei cu care vă confruntați. Acești pași vă vor conduce direct la posibile soluții de rezolvare.

Nu uitați că problemele, în general, au fie mai multe soluții, fie nici una, iar o problemă care nu prezintă decât o soluție este o falsă problemă.

☞ **Alegeți soluția cea mai potrivită.**

Dintre alternativele disponibile trebuie să alegeți soluția care oferă **cele mai bune șanse de rezolvare** a problemei.

Exemplu

Printre situațiile cu care s-a confruntat Mihai, managerul de resurse umane al firmei XYZ S.R.L., a fost și lipsa de comunicare din partea subordonaților, de care se plângea la un moment dat Marian, șeful departamentului de vânzări.

Marian s-a adresat departamentului de resurse umane cu propunerea de a se organiza, pentru agenții de vânzări ai firmei, un curs despre importanța comunicării pentru că, susținea el, „aceștia nu înțeleg cât de importantă este comunicarea în obținerea unor rezultate superioare".

Atentie

Înainte de a organiza cursul de comunicare, Mihai a realizat, pe baza unui chestionar confidențial, o mini-anchetă în rândul agenților. Scopul? Cauzele posibile ale lipsei de comunicare în departament. Rezultatele acestei mini-anchete au reliefat un aspect surprinzător: nu agenții manifestau o lipsă de comunicare, ci însuși șeful departamentului de vânzări.

Acesta confunda comunicarea cu transmiterea de ordine către subordonați, nu era deloc dispus să le asculte părerea și considera că este un act de indisciplină orice încercare a subalternilor de a argumenta o opinie contrară propriei sale convingeri.

Ca urmare a acestui comportament, agenții manifestau un dezinteres fățiș față de persoana lui Marian, acționau de cele mai multe ori conform datelor pe care le aveau ei din teren, iar pentru rezolvarea unor probleme săreau peste șeful lor direct și se adresau managerului de marketing, deoarece acesta îi asculta și le oferea soluții care răspundeau nevoilor și așteptărilor lor.

Managerul de resurse umane i-a comunicat lui Marian rezultatele mini-anchetei și a insistat ca acesta să participe la un curs de comunicare organizațională, cu accent pe rolul și importanța ascultării active.

Deși la început i-a fost greu să admită că el era cauza problemei, Marian a acceptat provocarea și, în final, situația din departamentul de vânzări s-a îmbunătățit substanțial.

În plus, faptul că a acceptat să-și schimbe atitudinea i-a adus respectul deosebit al agenților de vânzări.

☞ **Formulați etapele acțiunii.**

După ce analizați situația, este momentul să **acționați.** De exemplu, stabiliți proceduri care să reglementeze ferm diferite probleme din organizație.

Exemplu

Dacă angajații absentează pentru că mentalitatea lor este aceea de a trata cu larghețe programul de lucru, introduceți reguli stricte, incluzând sancțiuni în cazul nerespectării acestora.

☞ **Faceți o evaluare preliminară a acțiunii.**

Ascultați și alte opinii

Soluția aleasă poate aduce rezolvarea într-o măsură mai mare sau mai mică. Înainte de a o aplica, în funcție și de importanța deciziei asupra căreia v-ați oprit, **cereți opinia colaboratorilor și subordonaților** dvs. Încurajați exprimarea liberă a acestora și fiți deschiși oricărui examen critic.

☞ **Aplicați planul stabilit.**

Dacă ați urmărit cu strictețe etapele propuse și ați decis ce este de făcut, aplicarea deciziei nu trebuie să vă pună, în mod normal, nici o problemă.

O abordare atentă a procesului de luare a deciziei vă va permite să detectați și să eliminați eventualele probleme înainte ca acestea să se manifeste cu adevărat.

☞ **Controlați întregul proces.**

Se poate întâmpla ca hotărârile pe care le-ați luat pentru rezolvarea unei probleme să nu aducă rezultatele dorite. În această situație, trebuie revizuit întregul proces de luare a deciziei.

Verificați eficiența deciziei

Încercați, de această dată, o **abordare nouă.** Revizuiți informațiile pe care le dețineți despre subiectul respectiv și adăugați eventual altele dacă cele existente vi se par insuficiente.

Consultați-vă încă o dată subordonații. Realizați o analiză costuri-beneficii, comparând avantajele și dezavantajele asociate cu decizia respectivă.

Cum să vă îmbunătățiți activitatea decizională

– Listă de control –

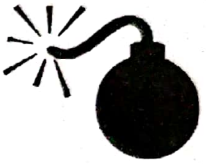
☐ Determinați cât de multe resurse trebuie alocate luării unei anumite decizii.

Nu uitați de **„legea deciziilor nesemnificative”:** valoarea unei decizii variază invers proporțional cu volumul de timp cheltuit pentru analiza ei. De multe ori, decizii mai puțin importante ocupă mult timp, în timp ce decizii vitale se iau în câteva minute.

☐ Ierarhizați deciziile după importanța lor și alocați corespunzător resursele disponibile.

☐ Nu consumați mult timp pentru **decizii minore,** care pot fi oricum schimbate mai târziu fără vreun cost suplimentar.

☐ Evitați **deciziile de criză.**



Unii manageri **nu anticipează problemele** ce pot apărea la un moment dat. Ei constată apariția unei probleme doar după ce aceasta a căpătat proporții serioase.

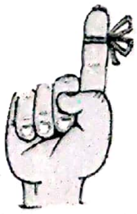
Nu vă amăgiți că problema se va rezolva de la sine. **Amânarea unei decizii** este, la rândul ei, o decizie; în majoritatea cazurilor nu cea mai bună.

☐ **Delegați** luarea deciziilor.

Nu toate deciziile dintr-o firmă trebuie luate de către managerul general; de asemenea, nu toate deciziile din departamentul de resurse umane trebuie să fie luate de managerul RU (este necesar însă să fie cunoscute de acesta).

Stabiliți o procedură standard pentru adoptarea unei decizii și **delegați** această activitate subordonaților dvs., mai ales dacă este vorba despre **decizii de rutină.**

☐ Nu ezitați să luați decizii de teama unui **eșec.**



O decizie mai puțin strălucită luată la **momentul oportun** este mult mai valoroasă decât o decizie „perfectă” luată prea târziu sau deloc. Și apoi, cum ați mai putea să învățați din propriile greșeli?

Nu uitați că merită întotdeauna să faci un lucru greșit ca să descoperi cum să **nu**-l faci, ceea ce constituie un pas înainte important în înțelegerea modalității corecte de rezolvare a problemelor.

Nu uitaţi că, dată fiind diversitatea caracteristicilor individuale ale angajaţilor, managerilor le revine sarcina principală de a adopta **modalitatea optimă de rezolvare a unei situaţii** ţinând cont de persoanele cu care comunică.

În principal, două sunt categoriile mai importante de interlocutori cu care un manager interacţionează atunci când trebuie să pună în practică o decizie: **angajaţii analitici** şi **angajaţii intuitivi.**

Angajatul analitic

Când aveţi de-a face cu un **angajat analitic,** trebuie să daţi dovadă de mult tact, să explicaţi şi să argumentaţi fiecare aspect al discuţiei.

Angajatul analitic are nevoie de multe informaţii, trebuie să i se sublinieze succesele deja înregistrate şi să fie asigurat că riscurile implicate de aplicarea deciziei sunt minime.

Angajatul intuitiv

Când aveţi în faţa dvs. un angajat care excelează prin a avea **intuiţie,** ţineţi cont de faptul că acesta se plictiseşte repede dacă intraţi în prea multe detalii.

Ca să vă asiguraţi de sprijinul unui astfel de angajat trebuie să-i expuneţi oportunităţile deciziei, să-l convingeţi că vă aflaţi în faţa unei adevărate provocări pentru firmă şi să enumeraţi în mare beneficiile pe care le va aduce aplicarea măsurii respective. În plus, tonul discuţiei trebuie să fie entuziast şi optimist.

Delegarea

D 37

Ce este delegarea D 37/002

De ce să delegaţi D 37/003

Ce sarcini şi activităţi nu puteţi delega D 37/006

Cui să delegaţi competenţe D 37/007

Ghid rapid pentru delegarea eficientă D 37/009

R&S RENTROP & STRATON

Ce este delegarea

La modul general, **a delega** înseamnă a transfera unei persoane dreptul de a acționa în numele altei persoane (sau ca reprezentant al unei instituții) ori a însărcina pe cineva, pe timp limitat, cu executarea, supravegherea sau organizarea unei activități.

Delegarea de competențe este un tip special de delegare prin care **șeful direct (managerul)** transferă **subordonatului** o parte din atribuțiile sale.

În această situație, șeful direct îi acordă subordonatului putere de decizie, stabilind modalitatea în care acesta trebuie să acționeze, precum și rezultatele așteptate, dar, în același timp, lăsându-i libertate pe durata delegării.

Delegarea de autoritate

Pe durata delegării, subordonatul este învestit cu o anumită **autoritate**, care îi conferă și o **responsabilitate** pe măsură.

Autoritatea se referă la **dreptul de a lua decizii, de a acționa și de a da ordine**, în scopul rezolvării sarcinii încredințate, prin asumarea responsabilității.

Delegarea de autoritate poate avea următoarele două forme:

Delegarea implicită

- **delegarea implicită**, care se stabilește prin **înțelegerea nereglementată în scris** între manager și subordonat.

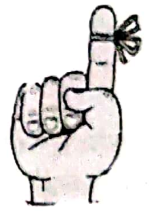
Acest tip de delegare este recomandat pe perioade foarte scurte și pentru activități punctuale, care nu implică riscuri mari și care au impact nesemnificativ asupra relațiilor normale din cadrul unui grup de lucru. În caz contrar, este nevoie să se

„formalizeze" delegarea, pentru a se stabili precis limitele de autoritate și gradul de asumare a responsabilităților;

- **delegarea reglementată,** care este exprimată printr-un document scris, cunoscut de toate persoanele implicate în activitățile directe și conexe.
  Acest tip de delegare se recomandă pentru perioade mai lungi de activitate.

Delegarea reglementată

Delegările de autoritate nu sunt niciodată definitive, **șeful direct rămânând pe toată durata mandatului principalul răspunzător** de activitatea delegată, chiar dacă nu este implicat direct.

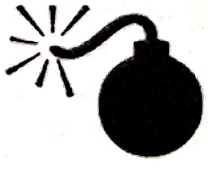


În același timp, **subordonatul** trebuie să acționeze doar în limitele precizate pe durata delegării și să răspundă în fața șefului direct pentru activitatea depusă.

De ce să delegați

Unii manageri nu deleagă deoarece consideră că nimeni nu e la fel de bun ca ei în activitatea pe care o desfășoară.

Astfel de manageri nu au încredere în subordonați, nu pot comunica eficient cu aceștia și nu au curajul să riște delegând sarcini. Ei preferă să aibă totul sub control.



Rezultatul unei astfel de atitudini este că, cel mai adesea, vor fi copleșiți de un **volum de muncă** peste puterile lor.

În managementul modern, delegarea este o modalitate des utilizată datorită **dublului avantaj** pe care îl prezintă:

- ✓ **managerii** sunt eliberați de responsabilitatea rezolvării unor probleme care îi supraîncarcă;

Delegarea, instrument de motivare

- ✓ **subordonații** au ocazia să participe activ la luarea deciziilor și să își promoveze propriile idei, fapt ce îi face mult **mai motivați** în activitatea lor în cadrul firmei.

Pentru dvs. ca manager, delegarea prezintă următoarele **avantaje** directe:

Avantajele delegării, pentru manager

- ✓ Vă eliberează de sarcinile de rutină și mai puțin importante.
- ✓ Vă creează rezerve de timp pentru abordarea unor sarcini importante, strategice, cum ar fi planificarea.
- ✓ Vă ajută să îi cunoașteți mai bine pe oamenii cu care lucrați și să vă îmbunătățiți relațiile cu aceștia.
- ✓ Vă ajută în exersarea încrederii în colaboratori și în transferul de obligații și îndatoriri.

Iată și câteva dintre **problemele** pe care le ridică delegarea:

Dezavantaje ale delegării, pentru manager

- ✓ Un manager nu poate să încredințeze unui subaltern toate sarcinile sale.
- ✓ Delegarea **nu-l absolvă de răspundere** pe manager.
- ✓ Șeful direct este principalul responsabil legal pentru rezultatele obținute de persoanele care au fost delegate și care și-au asumat responsabilități.

✓ Există riscul ca subordonaţii să nu fie capabili să ducă la bun sfârşit sarcinile pe care şi le-au asumat.

✓ Există riscul ca şeful direct să nu fie corect şi complet informat asupra aspectelor importante ale activităţilor care au fost controlate de subordonaţi.

✓ Managerul se poate teme că, prin delegare, prestigiul propriu se va diminua.

Dezavantaje ale delegării, pentru manager

Pentru subordonaţi, delegarea aduce următoarele **beneficii:**

✓ sporeşte încrederea în forţele proprii şi creşte motivaţia pentru activitatea depusă;

✓ creează cadrul favorabil dezvoltării creativităţii, diminuează monotonia şi rutina în munca depusă;

✓ contribuie la loializarea subordonaţilor şi la diminuarea fluctuaţiei;

✓ creşte gradul de responsabilizare a subordonaţilor pentru activitatea depusă şi, implicit, sporeşte productivitatea.

Avantajele delegării, pentru subordonaţi

La nivelul subordonaţilor care şi-au asumat responsabilităţi pot să apară, de asemenea, semne de **disconfort:**

→ teama că nu vor putea finaliza sarcinile atribuite;

→ nesiguranţa legată de delegarea implicită;

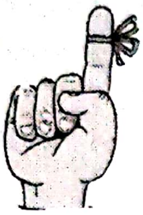
→ tendinţa de suprasolicitare.

Dezavantaje ale delegării, pentru subordonaţi

Ce sarcini și activități nu puteți delega

Delegarea se realizează pentru **activități clar precizate** care au, pe cât posibil, **rezultate măsurabile.**

În calitate de manager **trebuie** să:



- indicați resursele pe care subordonații delegați le pot utiliza;
- stabiliți termenele la care trebuie finalizate activitățile;
- stabiliți limitele de autoritate în luarea deciziilor.

Unele activități au un potențial de delegare foarte mare, așa cum este cazul **sarcinilor de rutină** (imprimarea unui document, fotocopierea, redactarea unor materiale sau a corespondenței etc.).

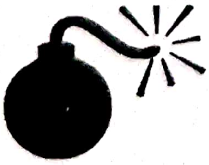
Sarcini de rutină

Ca manager nu este productiv să vă implicați în astfel de activități care, deși nu necesită competențe deosebite, sunt foarte mari consumatoare de timp și energie.

Sarcini strategice

Delegați toate acele sarcini cu care v-ați familiarizat deja și concentrați-vă asupra acelor sarcini care solicită **cunoștințe și deprinderi noi** sau care au **importanță strategică** în activitatea pe care o derulați.

Nu vă recomandăm să utilizați delegarea în următoarele situații:

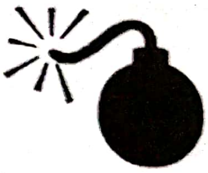


→ în caz de urgență, când este nevoie de experiența și autoritatea managerului însuși;

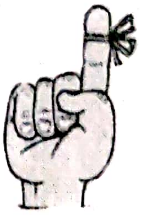
→ pentru sarcini care implică exercitarea puterii la un nivel egal sau superior celui deținut de manager;

→ pentru rezolvarea problemelor care pot avea consecinţe grave, cum ar fi **evaluarea subordonaţilor;**

- ➜ când trebuie luate măsuri de **promovare** sau de **sancţionare** a subordonaţilor;
- ➜ în cazul **angajării** sau **concedierii** unui salariat;
- ➜ pentru rezolvarea unui **conflict de muncă;**
- ➜ pentru rezolvarea unor probleme cu caracter personal.



Feriţi-vă să delegaţi competenţe şi să transmiteţi **responsabilităţi care depăşesc capacitatea profesională** a salariaţilor.



În nici un caz nu delegaţi **sarcini cu caracter strategic,** pentru care subordonaţii nu au informaţiile şi pregătirea adecvată.

Cui să delegaţi competenţe

Când şi cui să delegaţi

Vă recomandăm să apelaţi la delegare în special atunci când subordonaţii dvs.:

- au nevoie de independenţă relativă,
- **îşi doresc efectiv** să ia parte la procesul decizional,
- **sunt suficient de pregătiţi** să ia decizii proprii.

În plus, este foarte important ca subalternii să aibă **competenţe reale** în problemele în care vor să se implice.

Promovarea

Ţineţi seama de faptul că **angajaţii** care au fost implicaţi într-un proces de delegare şi **care şi-au asumat responsabilităţi** prezintă garanţii sporite în vederea promovării la nivelurile ierarhice superioare, deoarece au dovedit o capacitate superioară de administrare şi conducere.

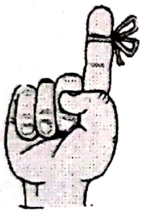
Iată și alte **recomandări:**

☞ Delegați competențe acelor subordonați pe care îi cunoașteți foarte bine și cu care ați mai colaborat.

Cui să delegați

☞ De preferat este să delegați competențe unui angajat care a mai fost implicat într-un proces de delegare și care nu s-a abătut de la reglementările stabilite, nu a depășit resursele alocate și nu a depășit termenele de finalizare a sarcinilor.

☞ În procesul de delegare nu trebuie implicați doar subalternii imediat inferior ierarhic, ci orice alt specialist pe care îl recomandă calificarea și performanțele anterioare.



Înaintea delegării, managerul (șeful direct) trebuie să stabilească **modalitățile de evaluare a rezultatelor, mijloacele de control** și, mai ales, **modalitatea de comunicare** pe care le consideră potrivite.

Este **ineficient** să monitorizați pas cu pas activitatea pe care ați delegat-o unui alt angajat.

Pentru obținerea unor rezultate superioare este important ca persoana căreia i s-a transferat autoritatea să aibă o bună marjă de independență, fără asistența dvs. permanentă.

Cui să nu delegați

Un subordonat căruia îi lipsește încrederea de sine și care ocupă timpul managerului cu întrebări și discuții legate de activitatea delegată nu este persoana tocmai potrivită pentru a-i fi încredințată o nouă sarcină de lucru.

Lipsa motivației sau **teama de eșec** fac de multe ori ca angajatul să primească cu reticență delegarea unei activități.

Ghid rapid pentru delegarea eficientă

1. Rezervați-vă timp pentru a vă dezvolta personalul.

☞ Obișnuiți-vă cu faptul că și ceilalți se pot ocupa de unele sarcini la fel de competent ca dvs., uneori chiar mai bine. Verificați norma de lucru și stabiliți ce **sarcini pot fi atribuite celorlalți.**

2. Delegați cea mai bună persoană pentru împrejurările respective.

☞ Supravegheați angajații pentru a vă da seama ce fel de îndatoriri preferă să îndeplinească.

☞ Dacă știți că o persoană încearcă să-și îmbunătățească o abilitate, oferiți-i posibilități pentru exersare.

☞ În cazul în care nimeni nu are calificarea adecvată pentru o anumită sarcină ce trebuie realizată, **planificați un training adecvat.**

☞ Țineți seama de norma de lucru a angajaților atunci când atribuiți sarcini suplimentare.

☞ Transferați responsabilitățile doar atunci când este necesar.

3. Supravegheați, dar nu controlați în mod exagerat.

☞ Oferiți cât mai multe **instrucțiuni** necesare pentru a-i obișnui pe subalterni cu noile atribuții, apoi lăsați-i să-și asume răspunderea.

☞ Nu ezitați să oferiți instrucțiuni suplimentare, dacă este necesar.

- ☞ Stabiliți ce acțiuni vor necesita în prealabil aprobarea dvs. Măriți apoi gradat autoritatea și responsabilitatea persoanei desemnate să acționeze în mod independent.
- ☞ Atribuiți sarcinile în etape atunci când este cazul.
- ☞ Încurajați-i pe ceilalți atunci când își asumă noi responsabilități. Oferiți **feedback pozitiv** ori de câte ori este posibil. Ajutați-i să reușească și toată lumea va câștiga.
- ☞ Amintiți-vă că eșecul poate reprezenta o lecție bună și acceptați greșelile minore din care se poate învăța.

4. Lăsați-i pe subalterni să-și perfecționeze abilitățile de a rezolva probleme.

- ☞ Atunci când angajații vă expun problemele cu care se confruntă, cereți-le soluții posibile înainte de a le oferi sfatul dvs. Îndrumați-i astfel încât să devină **orientați spre soluții**.
- ☞ Manifestați încredere față de abilitatea altei persoane de a găsi soluții de succes ce pot fi puse în practică.

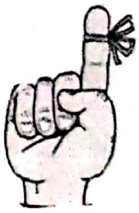
5. Asigurați-vă că îndeplinirea sarcinii delegate decurge conform planului.

- ☞ Informați-vă subordonatul cu privire la **termenul de realizare** a sarcinii încredințate. Nu uitați că este important ca termenul-limită să fie realist.
- ☞ Stabiliți clar și comunicați-i **rezultatele așteptate** pentru sarcina delegată.

☞ Menţineţi în permanenţă **comunicarea** cu angajatul respectiv – pentru a verifica dacă există dificultăţi în rezolvarea problemei delegate şi pentru a veni în ajutorul acestuia.
Solicitarea unor rapoarte ar putea însă afecta negativ atitudinea angajatului, creând impresia că nu aveţi încredere în posibilităţile sale.

!!

Atenţie! Chiar dacă aţi delegat o anumită sarcină, **răspunderea pentru rezultatul obţinut** vă revine până la urmă tot dvs.



Gradul de supervizare a îndeplinirii sarcinii depinde, cel mai adesea, de importanţa sarcinii şi de experienţa angajatului pe care l-aţi delegat.

6. După ce sarcina delegată a fost îndeplinită, evaluaţi activitatea angajatului.

☞ Reţineţi că **recunoaşterea meritelor angajatului** în rezolvarea sarcinii este esenţială pentru menţinerea unor relaţii bune între dvs. şi personalul din subordine!

7. Prezentaţi-vă în termeni constructivi eventualele critici în cazul neîndeplinirii sarcinilor.

☞ Evitaţi expresii de tipul: *„Nu ai fost în stare să ...”* sau *„Din cauza ta ...”*.
Este de preferat să utilizaţi **critici constructive**, de genul: *„Pe viitor, dacă simţi că ceva te împiedică să realizezi ce ai de făcut, te rog să mă informezi din timp”*.
Procedând în acest fel, rezultatele viitoare vor fi net superioare.

!!

8. Delegaţi şi sarcini importante.

- Un adevărat manager nu se eliberează de sarcinile neplăcute (sau de activitățile mai puțin importante) atunci când știe că le poate îndeplini mai bine și mai repede decât oricare angajat, mai ales dacă agenda sa îi permite acest lucru.

- Delegarea unor **activități importante** creează un climat în care **angajații se pot dezvolta profesional.** Așadar, delegați subordonaților și activități importante și cereți-le să vă raporteze cum decurge îndeplinirea lor doar atunci când întâmpină probleme. Îi veți mobiliza astfel la maximum.

Demisia

D 45

Ce este demisia D 45/002

De ce pleacă angajații? D 45/003

Cum puteți reține angajații buni în firma dvs. D 45/007

RENTROP & STRATON

Ce este demisia

Demisia reprezintă desfacerea unilaterală a contractului de muncă, din inițiativa salariatului.

În cele ce urmează, vom defini demisia ca având loc atunci când angajatul decide să părăsească organizația pentru alte motive decât ieșirea la pensie.

Ca manager pus în fața unor asemenea situații, v-ați întrebat, desigur, de ce vă pleacă angajații. Pentru formularea răspunsului ar fi util să vedeți de ce rămân angajații în organizație (de ce nu au intenția de a pleca). În mod normal, motivele ar fi următoarele:

De ce rămân angajații în organizație

- ✓ recompensele postului le satisfac nevoile de bază;
- ✓ postul continuă să-i motiveze;
- ✓ postul le oferă ocazii pentru instruire și dezvoltare profesională;
- ✓ există posibilitatea dezvoltării carierei în organizație;
- ✓ atmosfera de lucru este plăcută;
- ✓ munca în echipă este reconfortantă;
- ✓ nu se ivește nici un alt post mai bun;
- ✓ și-au atins nivelul de incompetență (conform principiului lui Peter);
- ✓ rata ridicată a șomajului le indică dificultatea schimbării locului de muncă;
- ✓ prezența sindicatelor în organizație le oferă garanția respectării drepturilor în calitate de angajați;

- ✓ au o vârstă mai înaintată;
- ✓ organizaţia are o reputaţie deosebită;
- ✓ au performanţe ridicate în muncă;
- ✓ au şansa de a promova în ierarhia socială;
- ✓ li se oferă şansa de a deveni „şef".

De ce pleacă angajaţii?

Decizia de demisie este afectată de doi factori majori: **posibilitatea** de a pleca (de a găsi un alt loc de muncă) şi **dorinţa** de a pleca (de a părăsi actualul loc de muncă).

Posibilitatea de a pleca

Posibilitatea de a pleca depinde în mare măsură de caracteristicile angajatului (calificări, experienţă, vârstă), dar şi de condiţiile economice (existenţa cererii pe piaţă pentru angajaţi de tipul său).

Dorinţa de a pleca

Dorinţa de a pleca depinde de ceea ce i se oferă angajatului pe postul actual (satisfacţia sa pe post) şi în organizaţie (perspectivele de promovare). Aceşti factori sunt sub controlul conducerii organizaţiei şi pot fi influenţaţi de aceasta.

Cauzele demisiei

Rata fluctuaţiei forţei de muncă (înţeleasă ca numărul demisiilor) din organizaţie este un indicator demn de reţinut al eficacităţii programelor de personal, aşa cum contul de profit şi pierderi oferă o imagine fidelă a managementului financiar din firmă.

În general, orice decizie de a demisiona este cauza unei insatisfacţii. Iată câteva dintre problemele care pot determina o astfel de decizie:

Problemă:

Salarii inadecvate

Dacă apare un număr anormal de plecări din organizaţie pe motivul că demisionarii doresc un salariu mai mare, aceasta poate indica o problemă generală de salarizare în organizaţie sau doar pentru un anumit tip de posturi.

Soluţie:

În aceste condiţii este util să revizuiţi descrierea şi evaluarea posturilor şi să aflaţi care este nivelul salariilor practicat în firmele concurente. Dacă situaţia o cere, nu ezitaţi să operaţi modificări de salarizare şi în ierarhia posturilor.

Problemă:

Selecţie şi integrare defectuoasă

Fluctuaţia rapidă a forţei de muncă (demisii la scurt timp după angajare) poate fi legată de criterii de selecţie deficitare şi de lipsa orientării şi instruirii profesionale. Angajarea cu consecvenţă a persoanelor supra şi subcalificate (adică având capacităţi de lucru peste sau sub cerinţele postului) şi lipsa unor încercări de plasare a angajatului pe postul cel mai potrivit lui conduc la incompatibilităţi post – angajat şi organizaţie – angajat şi, în final, la demisii.

Soluţie:

Pentru a evita astfel de situaţii, asiguraţi-vă că în cadrul procesului de recrutare şi selecţie oferiţi candidaţilor descrieri realiste ale posturilor pentru care concurează şi încercaţi să-i plasaţi pe posturile cele mai potrivite lor.

Problemă:

Stil de supervizare necorespunzător

Exprimarea de către demisionari a unor critici la adresa supervizorilor trebuie analizată cu atenție. Poate fi un semn al reacției lor împotriva introducerii unor proceduri de lucru inacceptabile sau împotriva unei discipline prea severe.

Soluție:

Este nevoie să inițiați instruirea sau poate chiar înlocuirea supervizorului.

Problemă:

Discriminări

O fluctuație mare a forței de muncă în rândul personalului feminin al organizației poate indica eșecul conducerii de a oferi acestei categorii de personal un climat de lucru adecvat, precum și lipsa unui tratament egal față de toți angajații firmei.

Soluție:

Eliminați discriminările de orice fel din cadrul organizației dvs.

Problemă:

Lipsa promovării

Aducerea în poziții mai înalte din organizație a unor persoane din afara organizației, fără a fi luate în considerare resursele interne de personal, poate conduce cu timpul la decizia angajaților de a părăsi organizația. Ignorarea și refuzul promovărilor interne afectează serios satisfacția pe post a angajaților.

Soluție:

Dacă este totuși nevoie de angajați din afară, comunicați cu atenție motivele personalului actual. Anunțați-i pe cei care vizau poziția respectivă că sunt avuți în vedere pentru următoarea promovare.

Problemă:

Conflicte

Conflictele de muncă între diverse grupuri de opinie din organizație, conflictele profesionale pot alimenta dorința angajaților de a demisiona.

Soluție:

Evitați, pe cât posibil, apariția conflictelor de muncă în cadrul firmei dvs., iar dacă totuși acestea apar, încercați să le rezolvați cât mai rapid.

Problemă:

Disciplina prea severă

Un număr relativ mare al plecărilor din motive disciplinare ar trebui să indice necesitatea revizuirii regulilor și procedurilor disciplinare, precum și a practicilor de supervizare.

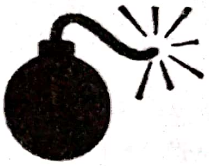
Soluție:

Îmbunătățiți comunicarea în organizație, precum și modalitățile de formulare și rezolvare a plângerilor; dezvoltați o disciplină progresivă.

Cum să aflați de ce pleacă angajații

1. Interviuri de părăsire a organizației

Interviurile de părăsire a organizației trebuie să îmbrace un aspect cât mai neoficial. Scopul lor declarat este de a înţelege atitudinea generală a angajatului faţă de firmă. Nu luaţi notiţe în prezenţa angajatului. Este esenţial ca interviul să rămână confidenţial. Dacă angajatul consideră că remarcile sale vor afecta recomandările pe care le va primi, el va sacrifica sinceritatea de dragul păstrării unor relaţii amicale. Informaţiile sale însă nu vor mai valora nimic *(vezi formularul de la pag. 008 capitolul F 35 – Fluctuaţia).*



2. Studiul atitudinii angajaţilor

Puteţi apela, de asemenea, la chestionare care măsoară satisfacţia pe post a angajaţilor. În felul acesta, depistaţi din timp eventualele nemulţumiri care ar putea conduce la decizia de plecare din organizaţie.

Chestionare

Cum puteţi reţine angajaţii buni în firma dvs.

– Plan de acţiune –

☞ **Oferiţi un program de dezvoltare a carierei.**

Majoritatea celor care părăsesc de bunăvoie o anumită poziţie dintr-o organizaţie fac acest lucru pentru că percep lipsa oricărei oportunităţi de a se dezvolta profesional şi material în interiorul acelei organizaţii. De aceea:

Lipsa perspectivelor

- Determinaţi nevoile de instruire şi dezvoltare ale angajaţilor dvs. Identificaţi obiectivele carierei fiecărui angajat.
- Introduceţi un plan de dezvoltare a carierei în cadrul sistemului de evaluare a performanţelor.
- Încurajaţi angajaţii să se autoevalueze şi să identifice aspectele în care abilităţile lor nu se potrivesc cu cerinţele enunţate în descrierile posturilor.
- Acordaţi tot sprijinul necesar dezvoltării acestor abilităţi prin consiliere şi programe de instruire.

- Adoptaţi o politică de promovare din interior.
- Dacă nu puteţi efectua promovări, aveţi la dispoziţie varianta îmbogăţirii posturilor: delegaţi responsabilităţi suplimentare angajaţilor, pentru a le oferi acestora situaţii de muncă mai stimulative şi mai puţin monotone.

☞ Creaţi un climat de lucru plăcut.

Satisfacerea nevoilor sociale

Un climat de lucru plăcut îi va atrage în special pe acei angajaţi care sunt motivaţi de nevoi sociale. Apartenenţa la un grup care se bucură de prestigiu poate constitui unul dintre motivele pentru care un angajat preferă să rămână în organizaţie.

☞ Toleraţi sindicatele.

Nu „sugrumaţi" activitatea sindicatelor din organizaţie. Acolo unde acestea funcţionează, s-a constatat o reducere a fluctuaţiei de personal. Motivul este că prezenţa sindicatelor permite angajaţilor să îşi exprime insatisfacţia fără a părăsi organizaţia.

☞ Construiţi echipe de lucru.

Încurajaţi munca în echipă şi dezvoltarea unor relaţii de prietenie între angajaţi. Construiţi grupuri de lucru care se simt, muncesc şi gândesc ca adevărate echipe. Stabiliţi sarcini ale întregii echipe şi permiteţi membrilor ei să aibă libertatea de a găsi căile adecvate de acţiune. Recunoaşteţi şi recompensaţi performanţa echipei. Dificultatea părăsirii echipei cu care a lucrat şi de care s-a ataşat face adesea ca un angajat să aibă serioase reţineri în a părăsi organizaţia.

☞ Convingeţi-i pe cei care vor să demisioneze că nu pot găsi, în altă organizaţie, un post mai bun.

Subliniaţi aspectele pozitive şi atractivitatea postului actual. Veţi descuraja astfel eforturile angajaţilor dvs. de căutare a altui loc de muncă.

☞ **Folosiți principiul lui Peter.**

Promovarea angajaților

O metodă subtilă de păstrare a angajaților în organizație este promovarea pe nivelul lor de incompetență. Angajații care vor constata că principiul lui Peter (orice angajat va fi promovat până își va atinge nivelul de incompetență) se aplică și pentru ei vor decide să rămână în firmă, gândind că nu se știe dacă altundeva vor avea aceeași șansă.

Există, desigur, riscul ca această politică să afecteze negativ eficiența activității. De aceea:

- Inițiați programe de instruire pentru a crește în permanență nivelul de (in)competență al angajaților dvs.
- Promovați pe nivelul de incompetență în speranța că, provocați de noile sarcini, cei promovați își vor depăși nivelul de incompetență.

Mențineți motivația și satisfacția pe post

În concluzie, calea cea mai bună de a reține angajații buni în organizația dvs. este să angajați oameni capabili și interesați și să le mențineți motivația și satisfacția pe post. Dezvoltați: selecția și plasarea bună a personalului în cadrul organizației, promovarea eficace, recompensarea adecvată, programe de instruire, instruirea supervizorilor, o atitudine pozitivă în relația conducere – angajați.

Nu încercați să rețineți un angajat în organizație cu orice preț. Mulți dintre cei care își dau demisia sunt tocmai angajații de care ați prefera să vă dispensați, deoarece au performanțe modeste. „A pierde“ un asemenea angajat prin demisie poate fi considerat un substitut convenabil pentru concediere.

Nici pentru angajații performanți eforturile de a-i reține nu se justifică în cazul în care condițiile puse de aceștia induc costuri ce depășesc beneficiile pe care le-ar aduce în continuare ca angajați ai organizației.

Acceptați o fluctuație moderată

În general, lipsa demisiilor într-o organizație ascunde costuri mari de reținere a personalului (rezultate din recompensarea acestora). Prevenirea fluctuației de personal este, așadar, costisitoare, de aceea existența unei fluctuații moderate nu trebuie privită cu îngrijorare.

Momentul „despărțirii"

Desigur, vor fi momente în care un angajat bun va părăsi organizația dvs. Indiferent de motiv, asigurați-vă că mențineți deschisă comunicarea cu acea persoană. Nu permiteți ca despărțirea să lase loc unor adversități sau neînțelegeri. Imaginea firmei poate avea de suferit dacă foștii angajați vor purta în exteriorul firmei o amintire neplăcută despre perioada petrecută în organizația dvs.

Preaviz obligatoriu

Salariatul care demisionează este obligat (art. 135 din Codul muncii) să acorde angajatorului un preaviz (atenționare în formă scrisă) de **15 zile lucrătoare.**

În cazul angajaților care dețin funcții de conducere, preavizul este de 30 de zile lucrătoare. În perioada preavizului, angajatul este obligat să-și continue activitatea, potrivit programului de lucru.

Mulți factori care afectează demisiile angajaților nu pot fi controlați eficient de către dvs. Pentru a evita problemele legate de anunțul neașteptat al unei demisii, cereți angajaților să respecte prevederile legale și să-și anunțe plecarea cu cel puțin trei săptămâni înainte.

D 49

Contractul individual de muncă D 49/002

Când intervine desfacerea contractului individual de muncă D 49/003

Cum trebuie să procedați la desfacerea contractului individual de muncă (listă de control) D 49/010

RENTROP & STRATON

Contractul individual de muncă

Pentru desfăşurarea în bune condiţii a activităţii, organizaţiile au nevoie de resurse: umane, informaţionale, materiale şi financiare.

Asigurarea resurselor umane precede asigurarea celorlalte resurse, deoarece oamenii sunt cei care utilizează şi obţin efecte din utilizarea celorlalte resurse.

Din punctul de vedere al specialiştilor în domeniu, asigurarea resurselor umane presupune:

Asigurarea resurselor umane

✓ derularea de operaţiuni de recrutare, selecţie, integrare şi reţinere a personalului;

✓ **asigurarea legalităţii** în derularea acestor operaţiuni.

Astfel, în momentul în care oferta unui angajator este acceptată de către un viitor salariat, această înţelegere trebuie formalizată şi trebuie să cuprindă termenii în care cele două părţi vor colabora.

Modalitatea principală prin care se încheie această înţelegere este **contractul individual de muncă.**

Contractul individual de muncă are următoarele caracteristici:

Contractul individual de muncă

- se încheie între două părţi – angajator şi angajat;
- presupune acordul ambelor părţi cu privire la conţinutul său;
- cuprinde drepturile şi obligaţiile angajatorului şi drepturile şi obligaţiile angajatului.

În principiu, **obligațiile angajatorului** constau în plata unui salariu și a altor beneficii și recompense către salariat.

Obligațiile angajatului constau în prestarea muncii care face obiectul contractului și în respectarea normelor de conduită și de disciplină ale organizației angajatoare.

Drepturile și obligațiile prevăzute de contractul individual de muncă trebuie să fie **în conformitate cu legislația în vigoare.**

Când intervine desfacerea contractului individual de muncă

Cazurile de desfacere a contractului individual de muncă sunt reglementate de **Codul muncii** în vigoare, astfel:

Încetarea contractului

- raporturile de muncă încetează la expirarea termenului pentru care a fost încheiat contractul de muncă sau ca urmare a încetării acestuia prin acordul dintre persoana încadrată în muncă și unitate, precum și prin desfacerea contractului din inițiativa unei părți (art. 129 din Codul muncii);

Desfacerea contractului din inițiativa unității

- conform art. 130 alin. 1 din Codul muncii, contractul de muncă poate fi desfăcut din inițiativa unității în cazul când:
  - unitatea își reduce personalul prin desființarea unor posturi de natura celui ocupat de cel în cauză, ca urmare a reorganizării;
  - unitatea își încetează activitatea prin dizolvare;

- unitatea se mută în altă localitate și are posibilitatea să-și asigure pe plan local cadrele necesare;

- unitatea se mută în altă localitate, iar persoana încadrată nu acceptă să o urmeze;

- persoana nu corespunde, sub raport profesional, postului în care a fost încadrată;

- în postul ocupat de persoana încadrată în muncă este integrat, pe baza hotărârii organelor competente, cel ce a deținut anterior acel post;

- persoana încadrată în muncă se pensionează pentru limită de vârstă sau pentru invaliditate de gradul 1 sau 2;

Desfacerea contractului din inițiativa unității

- cel menținut sau reîncadrat în muncă după pensionarea sa pentru limită de vârstă nu mai este necesar;

- persoana încadrată în muncă săvârșește o abatere gravă sau încalcă în mod repetat obligațiile sale de muncă, inclusiv normele de comportare în unitate;

- cel în cauză este arestat mai mult de 60 de zile;

- persoana încadrată în muncă este condamnată definitiv pentru o infracțiune în legătură cu munca sa, dacă condamnarea o face necorespunzătoare pentru postul pe care îl deține;

- instanța penală a pronunțat interdicția de exercitare a profesiei, temporar sau definitiv.

Desfacerea contractului individual de muncă trebuie să aibă la bază o **motivaţie legală;** în funcţie de felul lor, aceste motivaţii se împart în două mari categorii:

Motive imputabile salariaţilor

→ **motive imputabile salariaţilor**
- a) desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă;
- b) arestarea salariatului mai mult de 60 de zile;
- c) condamnarea definitivă a salariatului pentru o infracţiune în legătură cu munca, în situaţia în care condamnarea îl face necorespunzător postului deţinut;
- d) interdicţia temporară sau definitivă de exercitare a profesiei, pronunţată de instanţa penală;

Motive neimputabile

→ **motive neimputabile**
- a) reducerea personalului;
- b) încetarea activităţii unităţii prin dizolvare;
- c) mutarea unităţii în altă localitate;
- d) necorespunderea profesională;
- e) reintegrarea în postul ocupat de salariatul în cauză, pe baza hotărârii organelor competente, a celui care a deţinut anterior acest post;
- f) pensionarea pentru limită de vârstă ori pentru invaliditate de gradul 1 sau 2 şi desfacerea contractului de muncă al persoanei menţinute sau reîncadrate în muncă după pensionare.

În cazul în care desfacerea contractului individual de muncă are loc din **motive neimputabile** salariatului, acesta beneficiază de anumite **drepturi:**
- ✓ acordarea preavizului;
- ✓ oferta de trecere într-o muncă corespunzătoare sau de recalificare;

RENTROP & STRATON

✓ păstrarea vechimii neîntrerupte în muncă, în anumite condiţii;
✓ acordarea ajutorului de şomaj.

Reducerea personalului – art. 130 alin. (1) litera a) Codul muncii

Reorganizarea unităţii

Potrivit acestui articol, desfacerea contractului individual de muncă are loc în cazul în care se reduce personalul unităţii prin desfiinţarea unui post de natura celui în cauză, ca urmare a reorganizării.

În sensul acceptat de acest articol, **reorganizarea** se referă la modificarea structurii organizatorice a unităţii sau la schimbarea formei juridice a unităţii.

Pentru aplicarea efectivă a acestui articol trebuie să aveţi în vedere:

Cum să decideţi corect

✓ să aibă loc o reorganizare – în sensul amintit mai sus;

✓ reorganizarea să fie efectivă, să corespundă unei nevoi reale;

✓ postul să fie în realitate desfiinţat;

✓ să fie desfiinţat un post de natura celui pe care îl deţine persoana al cărei contract individual de muncă este desfăcut.

Încetarea activităţii prin dizolvare – art. 130 alin. (1) litera b) Codul muncii

Dizolvarea unităţii

Dizolvarea unităţii presupune lichidarea acesteia. Ca să aplicaţi corect respectivul articol trebuie să fiţi atent la două aspecte:

✓ să aibă loc dizolvarea întregii unități, nu doar a unei părți;

✓ măsura desfacerii contratelor individuale de muncă să se ia individual, și nu colectiv.

Mutarea unității în altă localitate – art. 130 alin. (1) literele c) și d) Codul muncii

În această situație, desfacerea contractului individual de muncă are două cauze:

- unitatea are posibilitatea să-și asigure pe plan local forța de muncă necesară;
- salariatul refuză să urmeze unitatea.

Pentru aplicarea efectivă a acestui articol trebuie să aveți în vedere:

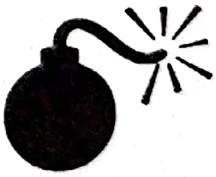
Cum să decideți corect

✓ să aibă loc o mutare într-o localitate distinctă (altă localitate din punct de vedere administrativ);

✓ posibilitatea asigurării cu forță de muncă pe plan local trebuie să fie reală, nu doar un pretext.

Necorespunderea profesională – art. 130 alin. (1) litera e) Codul muncii

De multe ori, acest motiv de desfacere a contractului individual de muncă este considerat, în mod greșit, imputabil salariatului.



În cazul în care apare elementul de vinovăție a angajatului față de realizarea sarcinilor de serviciu, încadrarea corectă este **necorespunderea disciplinară** – motiv imputabil salariatului.

Necorespunderea profesională nu poate fi invocată în cazul în care a existat de la momentul încadrării pe post, dar nu a fost sesizată de angajator.

Cum să decideți corect

Veți aplica corect acest articol dacă:

✓ există o necorespundere a salariatului față de obligațiile sale de serviciu;

✓ necorespunderea este de natură profesională.

Reintegrarea în postul ocupat de salariatul în cauză, pe baza hotărârii organelor competente, a celui care a deținut anterior acest post – art. 130 alin. (1) litera f) Codul muncii

Desfacerea ilegală a unui contract de muncă

Această prevedere se aplică în cazul desfacerii ilegale a unui contract individual de muncă și în condițiile în care salariatul a obținut o hotărâre definitivă și irevocabilă de anulare a deciziei de desfacere și de reintegrare pe postul deținut anterior și a cerut reintegrarea.

În această situație se procedează la desfacerea contractului individual de muncă al persoanei care ocupă în prezent postul.

Pensionarea pentru limită de vârstă ori pentru invaliditate de gradul 1 sau 2 și desfacerea contractului de muncă al persoanei menținute sau reîncadrate în muncă după pensionare – art. 130 alin. (1) literele g) și h) Codul muncii

Condițiile desfacerii contractului individual de muncă prin aplicarea acestui articol sunt menționate în capitolul *Beneficiile angajaților,* pag. B 21/005-006.

Desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă – art. 130 alin. (1) litera i) Codul muncii

Puteți aplica acest articol dacă sunt îndeplinite următoarele condiții:

✓ este vorba despre abateri disciplinare grave sau despre abateri disciplinare repetate;

✓ abaterile disciplinare se referă la încălcarea normelor de comportament în cadrul unității sau la nerealizarea cu vinovăție a obligațiilor de serviciu.

Arestarea mai mult de 60 de zile a salariatului – art. 130 alin. (1) litera j) Codul muncii

Conform acestui articol, puteți proceda la desfacerea contractului individual de muncă dacă:

Cum să decideți corect

✓ salariatul a săvârşit sau se presupune că a săvârşit o faptă penală sau contravențională;

✓ salariatul a fost arestat preventiv sau după condamnare cel puțin 60 de zile;

✓ fapta săvârşită a avut sau nu legătură cu munca.

Condamnarea definitivă a salariatului pentru o infracțiune în legătură cu munca, în situația în care condamnarea îl face necorespunzător postului deținut – art. 130 alin. (1) litera k) Codul muncii

Pentru aplicarea efectivă a acestui articol trebuie să fie îndeplinite următoarele condiții:

✓ salariatul să fi săvârşit o faptă penală (nu şi contravențională);

✓ să se fi emis o hotărâre definitivă de condamnare a acestuia;

✓ între fapta săvârşită şi muncă să existe o legătură de natură a determina necorespunderea salariatului în postul deținut.

Desfacerea contractului individual de muncă din inițiativa persoanei încadrate în muncă

Preavizul dat de angajat

Desfacerea contractului individual de muncă din inițiativa salariatului se face cu un preaviz de **15 zile lucrătoare;** în cazul funcțiilor de conducere, durata preavizului este de **30 de zile lucrătoare.**

În perioada preavizului, persoana este obligată să continue activitatea, potrivit programului de lucru (conform art. 135 Codul muncii).

Demisia aprobată

În condițiile în care dvs., ca angajator, aprobați încetarea raporturilor de muncă înaintea termenului de preaviz, demisia salariatului se transformă în acordul părților (conform art. 129 Codul muncii), de la data la care este aprobată cererea salariatului.

Cum trebuie să procedați la desfacerea contractului individual de muncă

– Listă de control –

☐ **Asigurați-vă că decizia de desfacere a contractului individual de muncă a fost luată de persoanele îndreptățite în acest sens.**

Decizia de desfacere a contractului individual de muncă intră în competența acelorași persoane sau organisme care au și competența de a încheia contracte individuale de muncă (potrivit principiului simetriei actelor juridice).

☐ **Desfacerea contractului individual de muncă trebuie făcută prin decizie scrisă.**

Decizia scrisă este necesară în cazul desfacerii contractului individual de muncă.

Ea trebuie să cuprindă motivele, prevederile legale pe care se întemeiază, termenele şi organele la care măsura luată se poate ataca.

Decizia scrisă

Decizia trebuie comunicată salariatului şi produce efecte de la data comunicării.

☐ **Asiguraţi-vă că desfacerea contractului individual de muncă are temei legal.**

Pentru a putea desface contractul individual de muncă al unui salariat trebuie să motivaţi decizia. Motivele posibile sunt cele precizate la pag. D 49/003-005.

Motivaţi decizia

☐ **Verificaţi dacă temeiul legal este fundamentat.**

Verificaţi dacă motivaţia folosită la desfacerea contractului individual de muncă are acoperire în realitate (vezi şi pag. D 49/006-010) şi dacă puteţi să o fundamentaţi pe bază de documente.

Aduceţi documente

☐ **Verificaţi dacă desfacerea contractului individual de muncă este făcută în termenul legal.**

În cazul necorespunderii profesionale, indisciplinei sau condamnării definitive în urma săvârşirii unei infracţiuni în legătură cu munca salariatului, în cazul în care condamnarea îl face necorespunzător postului pe care îl deţine, desfacerea contractului individual de muncă trebuie făcută în termen de **cel puţin o lună** de la constatarea, de către conducătorul unităţii, a împrejurării care constituie temeiul desfacerii.

Termene legale

În cazul desfacerii contractului individual de muncă în temeiul necorespunderii disciplinare, aceasta poate fi făcută în termen de **cel mult o lună** de la constatarea faptei, dar **nu mai târziu de 6 luni** de la săvârşirea acesteia.

☐ **Acordaţi termenul de preaviz în cazurile prevăzute de lege.**

Preavizul dat de angajator

Potrivit art. 131 din Codul muncii, salariatului al cărui contract de muncă a fost desfăcut trebuie să-i acordaţi un **preaviz de 15 zile lucrătoare,** perioadă în care persoana va fi obligată să continue activitatea potrivit programului de lucru.

Preavizul se acordă **doar** în cazurile de desfacere a contractului individual de muncă pentru motivele prevăzute în art. 130 alin. 1 literele a)-f) din Codul muncii (adică în situaţia **motivelor neimputabile** de desfacere a contractului individual de muncă, prezentate la pag. D 49/005).

Contractul colectiv de muncă la nivel naţional pe anul 2001-2002 (art. 74-2) stabileşte durata preavizului la **20 de zile lucrătoare** şi dreptul salariatului să absenteze 4 ore pe zi de la programul unităţii.

Chestionarul de diagnoză motivațională

De ce să diagnosticați gradul de motivare a angajaților D 53/002

Întrebări la care vă răspunde chestionarul de diagnoză motivațională D 53/003

Cum să identificați factorii de risc pentru activitatea firmei. Exemple de măsuri corective D 53/005

Cum să analizați efectele factorilor de risc asupra angajaților D 53/011

5 reguli pentru succesul chestionarului D 53/012

Chestionar de diagnoză motivațională (Model) D 53/014

RENTROP & STRATON

De ce să diagnosticați gradul de motivare a angajaților

Studii realizate în România la nivelul unor organizații – atât din sectorul public, cât și din cel privat – au reliefat o situație descurajantă din perspectiva **motivației angajaților.**

Doar **7%** dintre salariații intervievați pe durata cercetării au specificat că **își desfășoară activitatea cu plăcere**.

Pentru majoritatea angajaților care au participat la cercetare, **factorii motivatori principali** sunt **salariul** și **siguranța locului de muncă.**

Cea mai mare parte a angajaților din companiile românești sunt nemulțumiți de **lipsa de claritate privind natura sarcinilor** și a responsabilităților posturilor ocupate, cauzată de:

- ➜ lipsa fișelor de post care să precizeze foarte clar sarcinile și responsabilitățile posturilor;
- ➜ natura sarcinilor și activităților (sarcini plictisitoare sau de rutină etc.);
- ➜ absența unor programe de dezvoltare a abilităților la locul de muncă;
- ➜ deficiențele existente în ceea ce privește delegarea de responsabilități din partea managerilor.

Atenție! **Lipsa motivației în muncă** este unul dintre factorii cei mai importanți care determină **randamentul scăzut** al activității angajaților.

Banii și/sau alte stimulente financiare nu conduc neapărat la o creștere a eficienței muncii.

Dvs., managerul de resurse umane, trebuie să găsiți soluțiile – cele mai rapide, eficiente și cu costurile cele mai reduse – care să satisfacă, pe de o parte, **nevoile angajaților**, iar pe de altă parte să armonizeze aceste nevoi cu **obiectivele generale ale firmei**.

Diagnoza motivațională

În acest scop vă recomandăm să folosiți **chestionarul de diagnoză motivațională** – un instrument eficient, care implică costuri minime și care, în același timp, este ușor de aplicat.

În plus, sfatul nostru este să **realizați un diagnostic organizațional** înainte de a întreprinde orice activitate de schimbare în firmă, înainte de a demara un program de instruire a angajaților, de exemplu, sau atunci când trebuie să luați măsuri pentru a preveni unele situații cu consecințe negative asupra companiei.

Întrebări la care vă răspunde chestionarul de diagnoză motivațională

Instrumentele de evaluare permit explorarea unei categorii de **factori** care pot fi responsabili de **fluctuația personalului**, de **scăderea performanței angajaților** și, implicit, de **diminuarea profitabilității firmei.**

În urma aplicării unui **chestionar de diagnoză motivațională** obțineți informații utile care vă vor permite să aflați răspunsuri la următoarele probleme:

- ✓ Cum aflați de ce angajații sunt demotivați
- ✓ Ce trebuie să faceți pentru a rezolva situațiile de demotivare a angajaților
- ✓ Unde trebuie „să căutați“ ce-i motivează pe angajați

R&S RENTROP & STRATON

- ✓ Ce anume din comportamentul managerului menține demotivarea angajaților
- ✓ Cum să rezolvați situații de genul:
  - ➜ Angajatul face un lucru doar când i se cere, eventual când i se reamintește.
  - ➜ Angajatul nu vine cu inițiative sau cu idei noi.
  - ➜ Angajatul își realizează sarcinile în mod greșit.
  - ➜ Angajatul depășește termenele-limită sau amână realizarea sarcinilor ce îi revin.
  - ➜ Angajatul face strictul necesar, doar „pătrățica" sa.
  - ➜ Angajatul pierde prea mult timp în pauze.
- ✓ Cum este influențată demotivarea angajaților de probleme precum:
  - ➜ Nerecunoașterea autorității
  - ➜ Lipsa delegării
  - ➜ Împărțirea defectuoasă a sarcinilor
  - ➜ Orgolii, suspiciune, bârfă.

Începând cu pag. D 53/014 vă propunem un model de **chestionar de diagnoză motivațională** compus din două secțiuni:

Identificarea factorilor de demotivare

- Prima parte este un instrument pentru identificarea factorilor psihosociali care afectează activitatea angajaților, cu consecințe directe asupra situației firmei de la un moment dat. Avantajul dvs.? Aflați care sunt **factorii de risc pentru activitatea firmei** (secțiunea A).
- A doua parte cuprinde o listă cu ajutorul căreia puteți evalua consecințele pe care situația existentă în firmă la un moment dat le are asupra angajaților. Avantajul dvs.? Aflați care sunt **efectele factorilor de risc asupra angajaților** (secțiunea B).

Cum să identificați factorii de risc pentru activitatea firmei. Exemple de măsuri corective

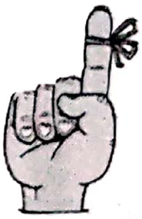
Rezolvarea problemelor extra-serviciu și satisfacerea nevoii de relaxare

Întrebările **1** și **2** din chestionar se referă la nevoile angajaților legate de rezolvarea problemelor extra-serviciu, precum și la nevoia lor de relaxare.

Chiar dacă, la prima vedere, timpul necesar satisfacerii acestor nevoi este neproductiv, pentru angajați este foarte important să-și găsească un **echilibru între activitatea profesională și viața personală.**

Pe termen lung, imposibilitatea stabilirii unui echilibru în acest sens conduce la **nemulțumire, stres și oboseală**, cu consecințe negative asupra activității la locul de muncă.

Cu foarte rare excepții, dacă le oferiți angajaților posibilitatea de a-și rezolva problemele personale și de a se relaxa atunci când au nevoie, veți constata că vor recupera „timpul pierdut" prin **intensificarea eforturilor** și **creșterea calității** muncii depuse.



Atitudinea superiorilor ierarhici și implicarea angajaților în luarea deciziilor

Cu ajutorul întrebărilor de la **3** la **8** puteți afla cum percep angajații din firma dvs. atitudinea șefilor față de ei și cât de mult se implică salariații în luarea deciziilor.

RENTROP & STRATON

Exemplu

În firma S.C. XYZ S.R.L. angajații erau nemulțumiți de faptul că managerul general le acorda atenție doar în momentul în care greșeau și îi atenționa chiar dacă erau de față și alți colegi.

În schimb, atunci când obțineau rezultate bune sau chiar peste așteptări, șeful lor era indiferent și nu făcea nici o apreciere prin care angajații să se simtă răsplătiți.

Pe de altă parte, managerul general era nemulțumit de faptul că angajații săi nu se implicau în luarea deciziilor și nu își asumau aproape nici o responsabilitate.

Consecințe asupra activității firmei

Din cauza atitudinii managerului general, angajații renunțaseră să mai aducă îmbunătățiri semnificative în activitatea depusă, concentrându-se exclusiv pe a nu face ceva greșit – pentru a nu mai primi reproșuri publice. S-a ajuns până acolo încât majoritatea angajaților își ascundeau greșelile și se acopereau reciproc.

*În timp, angajații nu s-au mai implicat deloc în luarea deciziilor, declinându-și pe cât posibil asumarea oricărei responsabilități. Această situație a condus la o **scădere semnificativă a calității serviciilor firmei**, din ce în ce mai mulți clienți adresând reclamații și nemulțumiri.*

Plan de acțiune

În urma unei analize a situației, s-a recomandat managerului general și șefilor de departamente să identifice cel puțin un aspect din activitatea zilnică a angajaților ce merita evidențiat în mod pozitiv și să exprime acest lucru față de salariați.

Rezultate

La început, angajații au privit cu suspiciune comportamentul șefilor, însă, în timp, au căpătat încredere și au manifestat o mai mare preocupare pentru obținerea aprecierilor.

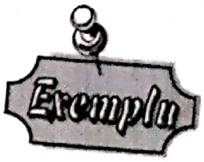
După o perioadă de timp relativ scurtă au început să se implice mai mult în luarea deciziilor și în asumarea responsabilităților.

*În acest fel s-a creat un **spirit competitiv**, angajații căutând **modalități de îmbunătățire a activității.***

Atunci când nu se ține seama de **nevoia angajaților de a li se recunoaște competențele**, se ajunge la **demotivare** și **neimplicare**: în timp, aceștia vor munci doar pentru salariu, iar cu prima ocazie favorabilă vor pleca în altă firmă!

Relațiile colegiale, mediul și condițiile de muncă

Răspunsurile la întrebările **9-15** vă oferă informații referitoare la relațiile colegiale, mediul și condițiile de muncă, care sunt extrem de importante sub aspectul motivării angajaților.



O parte din angajații firmei S.C. ABC S.R.L. erau nemulțumiți de faptul că, atunci când cereau sprijinul colegilor sau șefilor pentru a rezolva o sarcină de serviciu, erau puși în situații în care se simțeau devalorizați.

De obicei erau ironizați de către colegi pentru că nu știau cum să procedeze, iar șefii le răspundeau pe un ton nervos, exprimându-și nemulțumirea față de lipsa de inițiativă și față de incapacitatea de a rezolva singuri problemele cu care se confruntau.

Consecințe asupra activității firmei

Deși de multe ori nu era vorba despre incompetență, ci pur și simplu despre date insuficiente, obiective neclar stabilite, situații cu totul noi etc., mulți angajați au renunțat să mai ceară sprijin, preferând să procedeze în necunoștință de cauză.

De cele mai multe ori, rezultatele au condus la ***o calitate slabă a activității****, antrenând și mai mult reproșurile managementului.*

Plan de acțiune

La un moment dat, situația a devenit critică, fiind necesare următoarele măsuri:

☞ *Superiorii ierarhici, dar și angajații în general, își vor corecta comportamentul față de un coleg care solicită sprijin și vor aprecia dorința acestuia de a rezolva bine problemele de serviciu pe care le întâmpină.*

☞ *La nivelul firmei s-a luat decizia de a încuraja perfecționarea continuă a salariaților. În acest sens s-a stabilit ca angajații să completeze o fișă lunară prin care să adreseze șefilor întrebări legate de activitatea lor și de sarcinile de serviciu.*

Rezultate

Rezultatul a fost că mulți angajați nu și-au mai ascuns deficitul de informație și au fost mai receptivi atât la sugestiile colegilor cu experiență, cât și la sfaturile managerilor.

Calitatea activității a crescut simțitor prin aceea că salariații au căutat în permanență să învețe cum să își îndeplinească sarcinile cât mai bine.

La acest lucru a contribuit și faptul că firma a învățat să-i aprecieze pe angajați pentru ***preocuparea*** *lor permanentă* ***de a-și spori cunoștințele*** *și* ***de a-și îmbunătăți competențele.***

Starea de sănătate fizică, mentală şi emoţională a angajaţilor

Întrebările **16-20** din chestionarul de diagnoză motivaţională se referă la consecinţele stării de sănătate a angajaţilor asupra performanţelor firmei.

În prezent, se vorbeşte tot mai mult nu doar despre **sănătatea fizică**, ci şi despre **sănătatea emoţională** şi **mentală** a angajaţilor.

Experienţa a demonstrat că cele mai bune rezultate se obţin atunci când se intervine cât mai devreme posibil pentru **prevenirea unei situaţii critice.**

Tocmai de aceea, una dintre responsabilităţile dvs. este să identificaţi starea de sănătate emoţională şi mentală a angajaţilor.

În departamentul de marketing al firmei S.C. Q S.R.L. se instalase, la un moment dat, o stare conflictuală: angajaţii nu mai comunicau între ei, nici măcar pentru realizarea sarcinilor de serviciu. La prima vedere, se părea că departamentul suferea de o problemă de comunicare.

Consecinţe asupra activităţii firmei

Angajaţii din departament nu-şi mai respectau termenele de îndeplinire a sarcinilor, deşi de multe ori stăteau şi peste program.

***Starea lor de iritabilitate şi nemulţumire** a început să se transmită şi în alte departamente, cu consecinţe semnificative asupra activităţii întregii firme.*

Mai mult, atitudinea faţă de clienţi a început să lase de dorit, iar câţiva dintre aceştia şi-au căutat alţi furnizori de servicii similare.

Plan de acțiune

În urma aplicării unor chestionare s-a constatat că angajații din departamentul de marketing munciseră foarte mult în ultima jumătate de an, fără a-și lua concediu de odihnă sau măcar recuperări pentru orele suplimentare.

Întrebați despre motive, nici un angajat nu a menționat că ar fi fost obligat la această situație, factorul principal fiind dorința lor de a-și atinge obiectivele la termenele fixate.

În urma analizei obiectivelor și termenelor, s-a ajuns la concluzia că acestea fuseseră fixate foarte ambițios și greu de atins. Ambiția angajaților de a-și rezolva sarcinile la timp, fără să țină cont de nevoile fizice și emoționale, s-a întors împotriva lor.

Concluzie

Toți angajații, inclusiv managementul firmei, trebuie să fie conștienți de ***efectele oboselii și stresului îndelungat.***

Pe termen lung, desconsiderarea unor factori obiectivi conduce la obținerea unor ***rezultate contrar celor dorite,*** *cu consecințe grave asupra sănătății mentale și emoționale și, în final, cu consecințe grave asupra sănătății fizice.*

Eforturile de concentrare și mobilizare în vederea atingerii unui scop trebuie să țină cont de limitele obiective ale ființei umane, iar **situațiile extreme** trebuie să fie admise doar punctual, pe termen scurt și cu recuperare corespunzătoare.

În caz contrar se obțin efecte nedorite, atât pentru angajați, cât și pentru profitabilitatea firmei.

Dorința de a căuta un nou loc de muncă

Cu **întrebarea 21** din chestionarul de diagnoză motivațională aflați direct care este **starea de spirit** a angajaților din firmă, la un moment dat.

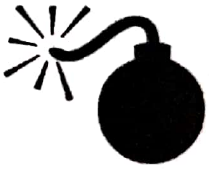
Pentru a evita eventualele blocaje sau răspunsuri false, este bine să puneți această întrebare la final, după o etapă pregătitoare.

Cum să analizați efectele factorilor de risc asupra angajaților

Diferitele situații de la locul de muncă influențează foarte mult starea angajaților.

Aplicând **secțiunea B** a chestionarului de diagnoză motivațională puteți analiza direct care este **starea emoțională și mentală a angajaților** din firma dvs. și puteți lua măsurile corective optime.

Chiar dacă nu se văd direct, în cazul în care stările, reacțiile și atitudinile descrise în secțiunea B a chestionarului persistă pe termen lung, fără a fi identificate și fără a se lua măsurile corespunzătoare, ele conduc fie la îmbolnăvire, fie la **demotivare, stări conflictuale** și, în final, la **plecarea din firmă.**



Cum să interpretați răspunsurile angajaților

Aplicați chestionarul și, în funcție de răspunsurile primite la secțiunea B, veți putea identifica trei **situații predominante:**

☞ Dacă predomină **răspunsurile cu estimări cuprinse între 1 și 2**, climatul organizațional este destul de bun – **situația** din firmă este **sub control.**

Situație sub control

Totuși, încercați să identificați cauzele care ar putea conduce la acele stări și reacții negative descrise de angajați.

Demotivare

☞ Dacă predomină **răspunsurile cu estimări cuprinse între 3 și 4**, climatul din firmă este destul de tensionat, angajații dau **semne vizibile de demotivare.**
Trebuie să analizați imediat cauzele care conduc la reacțiile și atitudinile negative și să luați măsurile corespunzătoare. În caz contrar, în firma dvs. se va ajunge la o situație conflictuală.

Situație de criză

☞ Dacă predomină **răspunsurile cu estimări cuprinse între 4 și 5**, probabil s-a instalat deja un conflict sau este pe cale să se instaleze – **situația** este una **de criză**. Mulți angajați sunt deja într-o stare greu de controlat.
Se impune de urgență un plan de măsuri corective particularizate – pe baza unei analize amănunțite și în funcție de situația reală identificată.

5 reguli pentru succesul chestionarului

În utilizarea oricărui chestionar este foarte important să respectați condițiile de aplicare. Aceste condiții asigură **autenticitatea datelor** colectate.

Înainte de a solicita completarea chestionarului de diagnoză motivațională, oferiți-le angajaților toate informațiile necesare:

1. Prezentați **scopul completării chestionarului:** evaluarea climatului actual din firmă. Acest

lucru este important deoarece managementul companiei dorește implementarea unor politici organizaționale care să susțină fidelizarea angajaților și performanța în muncă.
Precizați că nu interesează răspunsurile individuale, ci imaginea de ansamblu oferită de acestea.

2. Subliniați că veți păstra **confidențialitatea** asupra completării chestionarului: angajații nu trebuie să se semneze sau să furnizeze alte date de identificare.
   Menționați că le veți prezenta tuturor rezultatele finale ale chestionarelor, ca urmare a colectării și procesării tuturor răspunsurilor.

3. Precizați **locul** în care se va face completarea chestionarelor – completarea chestionarelor se poate realiza la locul de muncă sau în afara lui.

4. Menționați **data-limită** până la care așteptați returnarea chestionarelor completate și locul unde trebuie depuse acestea:
   Termenul-limită pentru returnarea chestionarului este *ziua X, ora Y, la ZZZ.*

5. Anunțați și **termenul de prezentare** a rezultatelor evaluării. Eventual, acestea pot fi trimise în plic fiecărui angajat care a participat la completarea chestionarelor.

Chestionar de diagnoză motivațională

Secțiunea A – Identificarea factorilor de risc pentru activitatea și existența firmei

Citiți afirmațiile de mai jos și bifați răspunsul care vi se potrivește. Afirmațiile de mai jos se referă la situații de la locul de muncă.

1. Este dificil să îmi iau ore libere pentru a rezolva probleme personale sau de familie.

☐ Deloc dificil ☐ Dificil
☐ Nu foarte dificil ☐ Foarte dificil

2. Într-o zi obișnuită de muncă, câte minute (ore) petreceți relaxându-vă sau implicându-vă în activități care vă fac plăcere?

____

3. Sunt încurajat/ă să îmi folosesc abilitățile în realizarea sarcinilor.

☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

4. Opinia mea este luată în considerare.

☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

5. Sunt tratat/ă cu respect la locul de muncă.

☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

6. Particip la luarea deciziilor care mă afectează.

☐ Des ☐ Câteodată ☐ Rar ☐ Niciodată

7. Când îmi fac munca bine, sunt apreciat/ă de superiorul meu ierarhic.
☐ Da ☐ Nu ☐ Poate

8. Când îmi fac munca bine, primesc un bonus sau alt tip de recompensă.
☐ Da ☐ Nu ☐ Poate

9. Pot vorbi deschis despre ce simt (furie, îngrijorare etc.).
☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

10. Mă pot baza pe sprijinul colegilor de la locul de muncă în realizarea unor sarcini.
☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

11. Condițiile de la locul de muncă îmi permit să fiu atât de eficient/ă în muncă pe cât aș putea fi.
☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

12. Primesc asistență/sprijin pentru realizarea sarcinilor dificile.
☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

13. Există o persoană disponibilă care să preia din sarcinile mele în situațiile în care, din diferite motive, nu le pot realiza.
☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

14. Am prea multe de făcut ca să fac totul foarte bine.
☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

RENTROP & STRATON

15. Ştiu exact ce se aşteaptă de la mine.

☐ Acord total ☐ Dezacord
☐ Acord ☐ Dezacord total

16. În ultimele 12 luni am primit amenințări la locul de muncă. (De exemplu: „Te penalizez!", „S-a zis cu prima!", „Îți pierzi postul!")

☐ Da ☐ Nu

17. Am suferit accidentări/răniri la locul de muncă.

☐ Da ☐ Nu

18. Dacă vă gândiți la starea dvs. de sănătate fizică din ultima lună, câte zile aceasta a fost afectată de dureri de brațe, de umeri, de articulații, de stomac, dureri de cap, bufeuri, gripă etc.?

____

19. Dacă vă gândiți la starea dvs. de sănătate emoțională din ultima lună, câte zile aceasta a fost afectată de stres, stări depresive, stări de tensiune, anxietate, iritabilitate, probleme cu somnul, poftă de mâncare scăzută sau exagerată, consum exagerat de cafea, alcool, medicamente, fumat excesiv?

____

20. În ultima lună, câte zile nu ați putut desfășura activitățile obișnuite de muncă sau relaxare din cauza stării dvs. de sănătate?

____

21. Ținând cont de cât mai multe aspecte, cât de probabil este să vă căutați un alt loc de muncă în viitor?

☐ Foarte probabil ☐ Probabil ☐ Deloc probabil

Secțiunea B – Identificarea și analiza efectelor factorilor de risc asupra angajaților

Estimați pe o scală de la 1 la 5 reacțiile pe care le aveți mai frecvent:

1 = Niciodată; 2 = Foarte rar; 3 = Rar;
4 = Frecvent; 5 = Foarte frecvent

		Estimare
Emoții	Îngrijorare	
	Furie	
	Anxietate	
	Apatie	
	Frustrare	
	Iritabilitate	
	Dispoziție depresivă	
	Sentimente de neajutorare	
	Sentimente de devalorizare	
	Pesimism	
Comportamente	Ticuri	
	Dificultăți de relaționare cu prietenii și familia	
	Renunțare la activități preferate	
	Izolare	
	Insomnii / Hipersomnii	
	Pierdere a apetitului alimentar sau supraalimentare	
	Pierdere a interesului sexual	
	Amânări frecvente	
	Creșterea sau debutul consumului de tutun	
	Creșterea sau debutul consumului de alcool	
	Dificultăți de concentrare	
	Dificultăți de memorie	
	Dificultăți de planificare	
	Plâns frecvent	

RS RENTROP & STRATON

Chestionarul de diagnoză motivațională

		Estimare
Gânduri	Gândul că:	
	Nevoile celorlalți sunt mult mai importante decât ale mele.	
	Nu fac lucrurile perfect.	
	Pierd controlul.	
	Nu am nici un sprijin.	
	Ceilalți mă evită.	
	Ceilalți sunt de vină.	
	Trebuie să am grijă de toate.	
	Nimeni nu se descurcă fără mine.	
	Se profită de mine.	
	Sunt singurul responsabil pentru tot ce se întâmplă.	
	Nu pot să mă împrietenesc cu colegii.	
	Nu este vina mea.	
	Colegii nu sunt de acord cu opiniile mele.	
Senzații fiziologice	Tensiune musculară la nivelul maxilarului și al frunții	
	Modificări digestive (ex.: constipație, diaree)	
	Palpitații	
	Gură uscată	
	Oboseală	
	Greață	
	Mâncărimi, iritații	
	Inflamații	
	Dureri de cap	
	Dureri de spate	
	Dureri de stomac	
	Dureri musculare	
	Senzație de sufocare	
	Umezirea palmelor	
	Transpirație nocturnă	

D 60

Ce este disciplina D 60/002

Când aveţi nevoie de măsuri disciplinare? D 60/004

Tipuri de sancţiuni disciplinare D 60/005

Cum să aplicaţi sancţiunile D 60/007

Interviul disciplinar D 60/020

Reacţia angajaţilor la luarea unor măsuri disciplinare D 60/022

Cum puteţi preveni abaterile disciplinare D 60/025

Ce este disciplina

Disciplina este modul managerilor de a-și utiliza puterea și autoritatea pentru a schimba comportamentele sau performanțele angajaților firmei.

În dicționarul Webster, conceptul „disciplină" are trei sensuri:

1. calificare/formare care corectează, modelează, întărește sau perfecționează anumite abilități;
2. controlul obținut de manager prin întărirea obedienței subordonaților;
3. pedeapsa sau critica aplicată pentru ralierea la standardele de muncă dorite.

Disciplina pozitivă este acoperită de primele două sensuri.

Disciplina negativă este descrisă de al treilea sens.

Teoria organizațională clasică

În teoria organizațională clasică, a fi disciplinat înseamnă a juca corect rolul social care ți se conferă de către angajator prin ocuparea unui post de muncă. În schimbul respectării regulilor jocului obții un statut măsurat în special prin nivelul salariului.

Pentru a-ți juca bine rolul trebuie:

- să înveți textul rolului:
  - ➜ calificare profesională;
  - ➜ schimb de experiență;
  - ➜ lecturi private;
- să ai talent:
  - ➜ aptitudini pentru ocuparea postului;
- să ai condiții de joc:
  - ➜ condiții de muncă.

Teoria organizațională modernă

În teoria organizațională modernă, jocul rolului se negociază de către angajator cu angajații. Acest proces se numeşte **inserţie** (spre deosebire de **integrare**, cum se numeşte procesul în teoria organizaţională clasică).

Inserţie/ integrare

O disciplină stabilită şi aplicată corect facilitează controlarea comportamentului angajaţilor la locul de muncă şi sancţionarea celor care săvârşesc abateri de la regulile firmei. O astfel de disciplină contribuie la formarea angajaţilor.

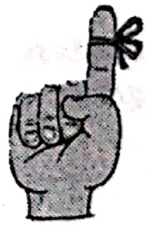
Disciplina negativă

În multe firme predomină o disciplină negativă, constând doar în sancţionarea angajaţilor care au performanţe slabe sau care încalcă regulile firmei. Aceasta se manifestă prin reţineri din salariu, retrogradări din funcţie pe perioadă determinată sau nedeterminată, mutări în alte locuri de muncă. Disciplina pozitivă este însă mai importantă, deoarece încearcă să arate angajatului unde a greşit şi cum să corecteze situaţia.

Disciplina pozitivă

Disciplina oferă protecţie

Un sistem disciplinar eficace presupune controale sistematice şi un răspuns uniform la încălcarea unor reguli stabilite şi cunoscute în organizaţie. Disciplina nu este doar un instrument de identificare şi corectare a problemelor, ea oferă protecţie conducerii firmei, angajaţilor şi clienţilor acesteia.



Modul de introducere şi aplicare a unui sistem disciplinar diferă de la o organizaţie la alta. În toate situaţiile însă este important ca sistemul să ofere ordine şi egalitate între angajaţi, să rezolve într-un mod raţional problemele ivite. Disciplina nu trebuie văzută ca un scop în sine, ci ca o oportunitate de dezvoltare a angajaţilor, de îmbunătăţire a activităţii şi a relaţiilor dintre aceştia.

Când aveţi nevoie de măsuri disciplinare?

Una dintre sarcinile dvs. este de a rezolva problemele de muncă ale angajaților. Comportamentele pe care le considerați indezirabile sau chiar periculoase nu trebuie să rămână neverificate, nediscutate și nesancționate. Aveți de ales între o sancțiune „gentilă", un avertisment verbal sau scris, sau susținerea unui interviu disciplinar și luarea unor măsuri mai aspre.

> Abaterea disciplinară reprezintă (art. 100 alin. 1 din Codul muncii) încălcarea cu vinovăție de către persoana încadrată în muncă, indiferent de funcția sau postul pe care îl ocupă, a obligațiilor sale, inclusiv a normelor de comportare.

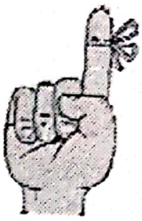
Abateri mai puțin grave

Cel mai adesea, în cadrul unei firme sunt comise abateri mai puțin grave: întârzieri, nerespectarea regulilor de protecție, performanțe slabe, comportament inadecvat. Dacă aceste probleme au caracter accidental, fără a se repeta, ele nu necesită măsuri disciplinare.

Iată câteva exemple de situații în care se impune luarea unor măsuri disciplinare:

Abateri grave

- → absenteism în muncă (întârzieri repetate, părăsirea locului de muncă fără permisiunea superiorului);
- → rezultate nesatisfăcătoare repetate;
- → atitudine necorespunzătoare la locul de muncă, neglijență în serviciu;
- → insubordonare; refuzul de a urma instrucțiunile și de a îndeplini sarcinile superiorilor (sarcini prezente în fișa postului);
- → comportament inadecvat la locul de muncă, dar și în societate (încălcări ale legii).



Dacă sursa acțiunii disciplinare este activitatea *nesatisfăcătoare,* înainte de a impune o sancțiune:

- menționați problema și amintiți-i angajatului că este una dintre responsabilitățile sale;
- încercați să remediați deficiențele prin comunicare, instruire suplimentară, încurajare;
- oferiți angajatului timpul necesar pentru îmbunătățirea performanțelor sale, mai ales dacă a fost recent promovat sau are dificultăți în a face față sarcinilor;
- asigurați-vă că greșeala aparține angajatului și că se urmează procedura disciplinară stabilită.

Desigur, în cazul unor abateri foarte grave (distrugeri de bunuri, furt etc.) poate fi aleasă, încă din primul moment, decizia de concediere a angajatului.

Tipuri de sancțiuni disciplinare

Sancțiuni disciplinare generale

În art. 100 din Codul muncii sunt enumerate în mod gradat sancțiunile disciplinare generale, de la cea mai blândă la cea mai gravă:

- **Mustrarea** este o atenționare simplă a salariatului, sub forma unei note scrise (ca, de altfel, în cazul oricărei alte sancțiuni). Prin aceasta, celui vinovat i se pune în vedere că nu și-a îndeplinit corect obligațiile de serviciu sau că n-a respectat anumite norme de comportament și i se recomandă să se corecteze. Mustrarea este cea mai blândă sancțiune. Ea se aplică celor care au săvârșit abateri neimportante, fără intenție și nu au antecedente.

- **Avertismentul** este o atenționare ultimativă. Salariatului i se pune în vedere că, în cazul unei noi abateri, poate primi sancțiuni mai severe, cu efect material, mergând până la desfacerea contractului de muncă. Avertismentul se aplică în următoarele **situații:**

- → salariatul a fost sancționat deja cu o mustrare;
- → abaterea sa poate aduce prejudicii materiale organizației sau poate dăuna funcționării acesteia.

- **Retragerea uneia sau mai multor gradații/trepte de salarizare pentru o perioadă de 1-3 luni.** În cazul salariaților încadrați la nivelul de bază, sancțiunea este diminuarea salariului cu 5-10% pentru 1-3 luni. Se aplică în cazul unor abateri grave, săvârșite cu intenție și având ca efect prejudicii semnificative ori pentru repetarea sistematică a unor abateri mai ușoare.

- **Reducerea salariului și a indemnizației de conducere cu 5-10% pentru 1-3 luni.** Este o sancțiune similară cu cea anterioară, dar rezervată personalului managerial.

- **Retrogradarea în funcție/categorie pentru 1-3 luni,** dar cu menținerea în cadrul aceleiași profesii. Se aplică salariatului care printr-o abatere a adus prejudicii importante organizației, fapta sa având o certă periculozitate. Este cea mai aspră sancțiune care se poate acorda în condițiile păstrării raporturilor de muncă.

- **Desfacerea disciplinară a contractului de muncă.** Este sancțiunea disciplinară maximă, care se decide în cazul unor abateri cu semnificație și urmări deosebit de grave.

Sancțiuni specifice

Fiecare organizație poate institui sancțiuni specifice, prin regulamentul de ordine interioară.

Cum să aplicaţi sancţiunile

Iată care sunt etapele pe care trebuie să le parcurgeţi atunci când este sesizată o abatere:

1. Cercetarea abaterii disciplinare

Cheia oricărui program disciplinar este documentarea fiecărei decizii de sancţionare. Mai mult, decizia trebuie să fie obiectivă şi să fie percepută ca atare de către cel sancţionat. Este obligatoriu să se asculte şi versiunea salariatului în legătură cu abaterile care i se impută. În caz de litigiu, dacă organizaţia nu face dovada îndeplinirii acestei cerinţe, instanţa va da câştig de cauză salariatului, obligând unitatea la reintegrarea acestuia şi la plata despăgubirii.

Cercetarea vizează:
- audierea angajatului şi verificarea depoziţiei acestuia;
- fapta, împrejurările şi efectele abaterii;
- antecedentele disciplinare ale salariatului.

În cazul confirmării abaterii prin această investigaţie, se întocmeşte un referat, susţinut de un dosar cu toate documentele şi datele rezultate din cercetare. Acestea sunt înaintate managerului competent să decidă sancţiunea.

2. Adoptarea deciziei de sancţionare

Cine decide sancţiunea?

Managerul competent să încheie contracte individuale de muncă (director general, director executiv, administrator etc.) poate decide orice sancţiune pentru orice salariat din organizaţie.

Managerul căruia i se subordonează direct salariatul vinovat poate aplica doar sancțiunile ușoare: mustrare și avertisment.

3. Comunicarea deciziei de sancționare

Se face în scris, în termen de 30 de zile din momentul în care persoana competentă să aplice sancțiunea a luat cunoștință de săvârșirea abaterii (cu excepția cazului desfacerii contractului de muncă, pentru care notificarea se face în termen de 5 zile).

Comunicarea deciziei se poate face pe următoarele căi:

Căi de comunicare a deciziei

- ➜ personal, prin registrul de ieșiri pentru documente (unde se consemnează: documentul înmânat, data, primirea sub semnătură sau refuzul – toate acestea fiind reținute și într-un proces-verbal);
- ➜ prin scrisoare recomandată cu confirmare de primire, pe adresa de domiciliu a salariatului;
- ➜ prin înmânarea deciziei, personal, celui în cauză, situație în care acesta certifică luarea la cunoștință prin semnarea unei copii pe care se menționează data.

Redactarea sancțiunii nu este strict reglementată.

În legea română nu se stipulează ce elemente trebuie să conțină nota de comunicare a sancțiunii, cu excepția celei de desfacere a contractului de muncă. În principiu, este bine ca decizia de sancționare să cuprindă următoarele elemente:

Conținutul deciziei de sancționare

- numele celui în cauză, funcția, compartimentul;
- motivarea în fapt (descrierea abaterii, menționarea împrejurărilor, efectele, gradul de vinovăție a salariatului, antecedente disciplinare);
- motivarea în drept (Codul muncii, alte legi, contractul colectiv de muncă, regulamente interne) prin care se

arată obligațiile de serviciu încălcate și sancțiunea asociată abaterii;
- pașii de întreprins pentru corectarea greșelilor;
- termenul în care este așteptată o îndreptare;
- modalitatea de contestare a deciziei (termen, instanță);
- data emiterii;
- numele și semnătura decidentului;
- semnătura de luare la cunoștință a angajatului.

Conținutul deciziei de sancționare

Decizia de sancționare, de regulă, este redactată într-un stil sobru, sec, tipic administrativ, care nu reușește astfel să comunice mai mult decât actul sancționării ca atare și justificarea lui, într-o formă suficientă, dar nedezvoltată *(vezi modelul de la pag. D 60/010).*

De aceea, se recomandă înmânarea deciziei de sancționare împreună cu o scrisoare adresată angajatului de către conducerea firmei, prin care să i se comunice, în detaliu, motivele sancționării, efectele abaterii săvârșite, să i se reamintească regulile ce trebuie respectate și să i se adreseze un avertisment explicit, indicându-i-se sancțiunea gravă la care s-ar expune prin comiterea unei noi încălcări a reglementărilor *(model la pag. D 60/011).*

4. Executarea deciziei

Aceasta se realizează în mod diferit pentru fiecare tip de sancțiune. Mustrarea și avertismentul presupun, ca formă de executare, comunicarea sancțiunii și consemnarea ei în dosarul personal al salariatului.

5. Termenul de atacare a deciziei

Contestarea sancțiunii

Contestarea sancțiunii se poate face în termen de 30 de zile de la aducerea la cunoștința celui sancționat. Exercitarea dreptului de atacare a sancțiunii nu presupune suspendarea acesteia până la pronunțarea soluției.

Decizie de sancționare

nr. ____________ din ____________________

Administratorul ______________________, reprezentant al societății comerciale ______________________ cu sediul în București, str. ______________________ nr. _____, sector _____, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. _________, în calitate de angajator:

În baza art. ____ din actul constitutiv al S.C. __________________ *(se va indica dispoziția din actul constitutiv care precizează atribuțiile administratorului referitoare la încheierea, modificarea și încetarea contractului individual de muncă al personalului salariat)*
și în baza art. _____ din regulamentul de ordine interioară *(dispoziția care conferă prerogativa disciplinară angajatorului),*
Având în vedere referatul întocmit de șeful serviciului Resurse umane, înregistrat sub nr. _____ din _______________________________, din care rezultă că salariatul ____ a absentat nejustificat în data de ______________________, perturbând astfel activitatea întregului serviciu din care face parte, precum și actele întocmite cu ocazia anchetei disciplinare, cu respectarea dispozițiilor L. nr. 1/1970,
În temeiul art. 100 alin. (1) lit. b) din C. muncii, a regulamentelor interne din organizație și a clauzelor contractului individual de muncă nr. ____________________,

dispune:

Art. 1 – Se sancționează cu avertisment domnul ____________________ de profesie ______________, ocupând funcția de ___________________.
Art. 2 – Sancțiunea se dispune în temeiul art. 100 alin. (1) lit. b) din C. muncii, ca urmare a faptului că salariatul a lipsit nejustificat de la programul de lucru în data de __________________, perturbând astfel întregul compartiment din care face parte.
Art. 3 – Prezenta decizie se comunică salariatului și va fi adusă la îndeplinire prin intermediul serviciului Resurse umane.
Art. 4 – Prezenta decizie poate fi contestată în termen de 30 de zile de la comunicare la Judecătoria ______________________.

Administrator,

Data emiterii: __________________

(semnătură și ștampilă)

____

Data comunicării: ______________

Semnătura salariatului, de confirmare a comunicării deciziei:

____

Avertisment

Bucureşti, 5 iunie 2000

Model

Domnule Ionescu,

Descrierea abaterii

În ultimele trei luni, 12 dintre clienţii de care vă ocupaţi s-au plâns de comportamentul dvs. neglijent. O situaţie greu de acceptat a apărut în relaţia cu Mega Shop. În luna septembrie, aţi stabilit patru termene de livrare cu reprezentanţii acestei firme, dar nici unul nu a fost respectat. Dl Alin Pop de la Mega Shop ne-a sesizat că a încercat repetat să ia legătura telefonic cu dvs. în perioada 15-26 mai 2000, dar n-a reuşit, în ciuda faptului că dvs. eraţi prezent la birou.

Descrierea efectelor abaterii

Ca organizaţie de comerţ en gros, existăm datorită calităţii serviciilor oferite clienţilor noştri. Punctualitatea şi seriozitatea sunt măsura acestei calităţi. Atunci când oamenii îşi pierd încrederea în serviciile noastre, rezultatul este evident negativ: pierdem clienţi şi bani. De aceea, nu putem cu nici un preţ să tolerăm atitudinea dvs. faţă de obligaţiile profesionale curente.

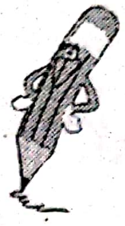
Aşteptăm de la dvs. ceea ce aşteptăm şi de la ceilalţi angajaţi: relaţii apropiate cu clienţii, punctualitate, eficienţă, mai ales în ceea ce priveşte respectarea termenelor.

Somaţia

Noi încă sperăm că vă veţi corecta conduita şi veţi răspunde exigenţelor noastre. Dacă însă clienţii ne vor mai sesiza nerespectarea termenelor şi lipsa de cooperare, acuzând neglijenţa dvs., vom fi obligaţi să vă desfacem contractul de muncă.

Director executiv,

Radu Popescu



Cum să aplicați sancțiunile

– Plan de acțiune –

☞ Stabiliți cu exactitate ce s-a întâmplat. Strângeți probe și martori care să poată infirma sau confirma abaterea. Intervievați martorii separat și asigurați-i de confidențialitatea informațiilor pe care ei le pot oferi.

☞ Aflați dacă în săvârșirea abaterii sunt implicați mai mulți angajați. Este imperativă aplicarea unui tratament nediscriminatoriu tuturor angajaților vinovați. *Disciplina poate fi eficace doar dacă este aplicată uniform și consecvent tuturor angajaților.*

☞ Intervievați separat pe fiecare angajat și apoi pe toți cei implicați pentru a vă asigura că sancțiunile sunt anunțate în același timp pentru toți angajații.

☞ Discutați cu angajatul în cauză motivele abaterii sale; stabiliți dacă: cunoaște regulile, are o scuză plauzibilă, este pentru prima oară când se face vinovat sau este recidivist.

☞ Decideți dacă măsura disciplinară trebuie să fie asemănătoare cu cea decisă pentru ceilalți angajați în situații similare sau există circumstanțe atenuante în acest caz.

☞ Stabiliți ce trebuie făcut pentru ca astfel de abateri să nu se mai repete.

Raportul supervizorului cu privire la abaterea săvârşită de un angajat din subordinea sa

Formular

Completaţi acest formular atunci când este nevoie să aplicaţi o sancţiune disciplinară şi după ce angajatului i-a fost dat un avertisment verbal.

Numele angajatului ______________________________
Data angajării ______________________________
Departamentul ______________________________

Data la care a avut loc abaterea ______________________
Abaterea ______________________________________

Descrieţi pe larg modul cum s-a produs abaterea:

____
____
____
____
____

Indicaţi măsurile corective necesare:

____
____
____
____

Angajatului i s-a oferit şansa de a-şi expune propria variantă asupra incidentului petrecut?

☐ Da ☐ Nu

Dacă nu, de ce?

Angajatul a cunoscut regula sau procedura pe care a încălcat-o?

☐ Da ☐ Nu

Instrucțiunile cu privire la această procedură au fost aduse la cunoștința angajatului în scris, într-un limbaj clar, ușor de înțeles? ☐ Da ☐ Nu

Au existat și alte abateri din partea angajatului? ☐ Da ☐ Nu

Dacă da, descrieți-le: ____________________

____

____

____

Puteți să susțineți afirmațiile cu dovezi? ☐ Da ☐ Nu

Au fost necesare anterior măsuri disciplinare față de angajat? ☐ Da ☐ Nu

Dacă da, descrieți-le: ____________________

____

____

____

____

Care este măsura disciplinară justificată în cazul acestei abateri? (Măsura disciplinară trebuie să se potrivească situației, să descurajeze repetarea abaterii și să încurajeze performanțe mai bune.)

☐ Avertisment verbal

☐ Concediere

☐ Avertisment scris

☐ Reducerea salariului

☐ Retrogradare

☐ Altele ____________________

____________________ ____________________

Data Semnătura supervizorului

Acest formular este confidențial. El va fi completat și inclus în dosarul personal al angajatului. Formularul de înregistrare a sancțiunii disciplinare acordate în urma abaterii va fi atașat acestui raport.

Formular de înregistrare a sancțiunilor disciplinare

Formular

Acest formular se completează pentru orice măsură disciplinară care urmează primului avertisment verbal.

Numele și prenumele angajatului: ______________________
Departament: ______________________________________
Funcția: ____
Data incidentului: ________________________________
Abaterea: ____

Sancțiunea disciplinară aplicată în urma acestei abateri:
☐ Avertisment scris
☐ Reducerea salariului pe o perioadă de .... zile
☐ Retrogradarea în funcție pe o durată de .... zile
☐ Altele: ____
____

Următorul pas în cazul în care incidentul se repetă:
☐ Al doilea avertisment scris
☐ Reducerea salariului pe o perioadă de .... zile
☐ Retrogradarea în funcție pe o durată de .... zile
☐ Concedierea
☐ Altele: ____
____

Observațiile supervizorului: ______________________________
____

Observațiile/Obiecțiile angajatului: _________________________
____

______________________	______________________
Semnătura supervizorului	Semnătura angajatului
Data	Data

Originalul acestui formular se inserează în dosarul personal al angajatului.

RS RENTROP & STRATON

Formular

Avertisment

Data: ______________________________
Numele angajatului: ____________________
Poziția/Funcția: _______________________

Tipul abaterii:

☐ Nerespectarea programului de lucru
☐ Absenteism
☐ Insubordonare
☐ Deconspirarea secretului profesional
☐ Concurență neloială
☐ Calitatea slabă a muncii
☐ Volumul scăzut al muncii
☐ Încălcarea normelor de protecție a muncii
☐ Nerespectarea obligațiilor la locul de muncă
☐ Neglijență
☐ Alcoolism/Droguri

☐ Altele: ______________________________
____
____

Există martori ai abaterii?
Numele martorilor: ______________________
Data abaterii: __________________________
Locul unde s-a produs abaterea: ____________

Avertisment:
☐ Primul
☐ Al doilea
☐ Ultimul

1. Descrieți detaliat în ce constă abaterea angajatului.
____
____
____

2. Precizați felul în care această abatere influențează performanța angajatului, bunul mers al activităților organizației, mediul de lucru în general.

____

____

____

Concluziile sancțiunii

1. Explicați ce anume trebuie să facă angajatul pentru a-și îmbunătăți performanța sau în ce fel trebuie să-și schimbe comportamentul la locul de muncă.

____

____

____

2. Oferiți-i angajatului posibilitatea de a-și îndrepta situația. Precizați clar termenul pe care i-l acordați pentru aceasta.

____

____

____

3. Precizați ce consecințe decurg pentru angajat dacă nu va reuși să-și îmbunătățească situația până la data specificată.

____

____

____

Comentariul angajatului:

____

____

____

____________________ ____________
Semnătura angajatului Data

____________________ ____________
Semnătura supervizorului Data

5 sfaturi utile pentru menţinerea disciplinei

1. Luaţi orice măsură numai după analiza atentă şi obiectivă a circumstanţelor în care s-a produs abaterea respectivă.

2. Evitaţi pe cât posibil criticarea aspră, umilirea sau sancţionarea angajatului în faţa colegilor săi. Singura excepţie o constituie cazul în care au loc grave insubordonări şi o ripostă publică îl poate ajuta pe manager să recâştige controlul situaţiei.

3. Insistaţi asupra importanţei pe care o atribuiţi menţinerii unor „dosare curate" ale angajaţilor, în condiţiile în care decizia de promovare poate fi influenţată negativ sau chiar împiedicată de existenţa unor avertismente scrise.

4. Încercaţi să aplicaţi cât mai mult o disciplină pozitivă. Nu uitaţi că scopul disciplinei este de a corecta probleme de muncă. Puteţi realiza eficient acest lucru clarificând regulile şi politicile ce guvernează activitatea din organizaţie şi explicându-le angajaţilor motivele pentru care trebuie să se conformeze acestora.

5. Introduceţi o disciplină progresivă.

Disciplina progresivă

Disciplina progresivă are în vedere parcurgerea mai multor etape în sancţionarea unui comportament necorespunzător la locul de muncă, sancţiunile fiind din ce în ce mai severe, în funcţie de gravitatea şi de frecvenţa abaterilor. Scopul aplicării unor sancţiuni uşoare în cazul abaterilor mai puţin grave este îmbunătăţirea relaţiilor de muncă.

Legea română nu obligă la aplicarea graduală, progresivă a sancțiunilor. Totuși, mustrarea și avertismentul joacă un rol important în perspectiva unei sancțiuni mai grave deoarece:

✓ oferă o șansă salariatului de a-și corija conduita și de a evita comiterea de abateri noi și mai grave;

Rolul sancțiunilor blânde

✓ în eventualitatea aplicării ulterioare a unor sancțiuni mai severe, ce pot fi urmate de contestări și chiar acțiuni în justiție, angajatorul își poate justifica mult mai ușor deciziile.

Pentru a introduce cu succes disciplina progresivă în organizația dvs., supervizorii trebuie să mențină un dialog constant cu angajații spre a le corecta erorile sau a-i felicita pentru rezultatele bune obținute.

– Plan de acțiune –

☞ Fiți explicit și obiectiv în identificarea problemei angajatului și informați-l cum poate fi evitată eroarea pe viitor.

☞ Subliniați, dacă este necesar, faptul că orice nouă abatere va conduce la sancțiuni mai grele.

☞ Asigurați-vă că angajaților li se oferă o explicație pentru fiecare dintre sancțiunile pe care le suportă.

Disciplina „liberală"

Adoptați o abordare „liberală". Dacă aveți de ales între a impune o regulă care nu este cu adevărat necesară pentru funcționarea eficientă a firmei și a trece cu vederea, alegeți a doua variantă – nu are sens să hărțuiți angajații pentru motive insignifiante. Corectați cât mai subtil greșelile angajaților și încercați mai ales să îmbunătățiți, nu să condamnați atitudinea lor.

Este util să porniți de la presupunerea că angajații sunt întotdeauna cinstiți, harnici, responsabili și să vă exprimați surpriza ori de câte ori faptele contrazic premisa dvs. De cele mai multe ori, dacă subliniați, chiar fără motiv, calitățile unui angajat în fața celorlalți subordonați, veți declanșa în acesta dorința de a demonstra că aprecierile dvs. sunt pe deplin meritate.

Reacția rapidă

Măsurile disciplinare trebuie luate cât mai curând posibil după ce abaterea a avut loc. Cu cât răspunsul este mai rapid, cu atât efectul măsurii disciplinare este mai bun. Cu toate acestea, în multe situații este preferabil să amânați luarea unei decizii, pentru a vă documenta și a vă consulta cu mai multe persoane.

Interviul disciplinar

– Plan de acțiune –

☞ Pregătiți interviul. Informați-vă în legătură cu performanțele și comportamentul angajatului.

☞ Analizați incidentul care constituie motivul măsurii disciplinare.

☞ Anunțați-l pe angajatul respectiv în legătură cu ora, locul și scopul întrevederii.

☞ Precizați-i că rezultatele și comportamentul său nu corespund cerințelor postului și obiectivelor stabilite.

☞ Ascultați și părerea angajatului. Nu acceptați răspunsuri generale, dar nu intrați în dispută.

☞ Verificați dacă:
- angajatul are nevoie de instruire suplimentară;
- cunoaște regulile pe care le-a încălcat;
- este la prima abatere sau e recidivist;
- au mai existat în organizație cazuri similare.

☞ Identificați regula care a fost încălcată. Puneți-vă de acord asupra situației create; dați-i subordonatului șansa de a se apăra.

☞ Dacă informația nu pare atât de sigură precum credeați la început, promiteți reluarea investigațiilor.

☞ Dacă ajungeți la concluzia că s-a făcut o greșeală, comunicați-i subordonatului acest lucru, dându-i explicații într-o manieră obiectivă și pe cât posibil în termeni cuantificabili.

Exemplu

Ex.: „Rezultatul dumneavoastră este cu numai 2 procente sub media celorlalți lucrători din departament."

☞ Comunicați-i angajatului ce rezultate așteptați de la el și în ce perioadă de timp. Înregistrați toate acestea într-un proces-verbal.

☞ După terminarea perioadei de timp acordate angajatului pentru îndreptare, reluați interviul disciplinar, indiferent dacă subordonatul s-a raliat sau nu la standardele firmei.

Cheia este de a prezenta abaterea în termeni cât mai specifici și obiectivi. Evitați comparațiile între angajați. Evitați formularea de opinii personale asupra faptelor întâmplate, precum și discutarea reacțiilor altor persoane legate de comportamentul angajatului. Subiectivitatea distrage atenţia de la problema reală. Evitaţi termeni subiectivi precum „cred", „simt"; discutaţi numai faptele petrecute. Probaţi cele afirmate.

Indiferent dacă problemele discutate sunt legate strict de locul de muncă sau sunt personale, trebuie să vă menţineţi obiectivitatea, dar şi dorinţa de a ajuta.

Fiţi obiectiv!

Relaţiile de prietenie sau duşmănie cu angajatul nu trebuie să vă zdruncine obiectivitatea şi nici judecata justă. Concentraţi-vă asupra faptelor, şi nu asupra sentimentelor. Când aveţi de-a face cu probleme strict personale ale angajatului, nu solicitaţi detalii care ar putea să pună angajatul într-o postură jenantă. Implicarea în rezolvarea problemelor personale ale angajatului operează sub anumite limite.

Reacţia angajaţilor la luarea unor măsuri disciplinare

Angajaţii privesc cu oarecare teamă luarea unor măsuri disciplinare. Ca atare, aplicarea acestora poate genera diferite răspunsuri, în funcţie de reacţia angajatului la pericole. Unii vor nega faptele, alţii vor deveni chiar agresivi. Nici una dintre aceste reacţii nu este uşor de rezolvat, împiedicând adesea realizarea scopului oricărei măsuri disciplinare: conformarea la regulile firmei şi asigurarea respectării lor pe viitor.

Cu ajutorul tabelelor de la pag. D 60/023-024, verificaţi în ce categorie se plasează fiecare dintre angajaţii dvs. în funcţie de modul în care reacţionează în faţa unei măsuri disciplinare luate împotriva sa. Veţi putea astfel să-l abordaţi corect.

Tipul de angajat	Caracteristici	Cum trebuie să procedați
Evazivul	Evită descrierea problemei.	Asigurați-vă că faptele sunt reale și nu lăsați să fie aduse în discuție aspecte ce nu au legătură cu problema în cauză.
Angajatul confesiv	Recunoaște vina, dar nu și responsabilitatea greșelii.	Nu-i acceptați confesiunile. Propuneți-i un plan de îmbunătățire a activității.
Nevinovatul	„De vină sunt întotdeauna ceilalți", spune nevinovatul.	Întrebați-l, de pildă, ce a făcut ca să-i ajute pe ceilalți să nu mai greșească.
Avocatul	Este bine documentat asupra problemei în cauză. Are la îndemână Manualul personalului, este gata să-și susțină nevinovăția și insistă să vă convingă de acest lucru.	Lăsați-l să-și argumenteze punctul de vedere. După ce-și epuizează pledoaria, spuneți-i că îl doriți la fel de ambițios și insistent și în activitatea zilnică.
Tăcutul	Preferă să se apere prin tăcere. Se retrage de pe câmpul de bătălie, lăsându-vă pe dvs. să vorbiți. Poziția dvs. va fi astfel slăbită.	Faceți-l să vorbească. Apărarea sa va fi în acest fel anihilată. Puneți-i întrebări. Cereți răspunsuri clare. Insistați mai degrabă asupra planurilor de viitor decât asupra greșelilor din prezent.

Plângărețul	E gata să plângă pentru a atrage simpatia și compătimirea dvs. Lacrimile lui vor să vă demonstreze că sunteți excesiv de aspru ori de câte ori e pasibil de o sancțiune disciplinară.	Oferiți-i o batistă, dacă e nevoie. Rezumați-vă să discutați faptele incriminate și arătați-i că, de fapt, nu aveți nimic împotriva lui ca persoană. O glumă va fi întotdeauna binevenită.
Demisionarul	Are pregătită mereu o cerere de demisie și o vântură amenințător în fața dvs.	Arătați-vă gata să-i acceptați demisia, menționând că atitudinea sa este copilărească. Anunțați-l că sunteți dispus să discutați mai târziu situația sa, după ce spiritele se mai calmează.
Depresivul	Spre deosebire de cei plângăreți, pare puternic afectat de o sancțiune. Atrage ușor simpatia celorlalți.	Spuneți-i că îl credeți capabil de un comportament adecvat și că sunteți dispus să-i oferiți sprijinul necesar în acest sens. Precizați cu claritate care-i sunt obiectivele și faptul că așteptați îndeplinirea lor în bune condiții.
Agresivul	Gata de dispută în orice moment. Dacă lăsați discuția să degenereze în ceartă, e mai dotat decât dvs. să îi facă față. În orice caz, nu aveți nimic de câștigat.	Nu îl contraziceți. Ascultați-l în liniște. Reveniți apoi la subiect. Ignorați-i lipsa de discernământ și impulsivitatea. Obțineți de la el acceptarea sarcinilor ce-i revin și raportarea realizării lor.

Cum puteţi preveni abaterile disciplinare

Regulament de ordine interioară

Angajaţii pot să satisfacă aşteptările conducerii doar dacă aceasta formulează şi comunică standarde şi reguli care sunt considerate necesare pentru funcţionarea adecvată a firmei. În acest sens, trebuie specificate (prin intermediul regulamentului de ordine interioară) normele de comportament, precum şi sancţiunile pentru încălcarea acestora. Regulile trebuie să fie relevante pentru tipul de activitate a firmei, să fie raţionale, obiective şi posibil de pus în aplicare.

Deşi situaţiile diferă de la o organizaţie la alta, sunt anumite categorii de reguli care sunt comune aproape tuturor firmelor. Principalele domenii la care se referă ele sunt:

➜ Comportamentul faţă de clienţii firmei

- tratarea clienţilor (evitarea abuzurilor fizice sau verbale, evitarea solicitării şi a primirii de bacşişuri);
- folosirea informaţiilor confidenţiale ale clienţilor;
- ţinuta în faţa clienţilor (îmbrăcăminte, aspect fizic).

➜ Relaţiile cu colegii

Comportamentul unui angajat şi colaborarea acestuia cu colegii de muncă pot afecta moralul şi eficienţa întregului personal. De aceea, munca în echipă trebuie să fie caracterizată de respectarea unor reguli. De exemplu, nu permiteţi la locul de muncă: limbajul agresiv, ameninţările, hărţuirea sexuală, agresivitatea fizică, violenţa.

➜ Siguranţa şi protecţia la locul de muncă

Instauraţi reguli care au ca scop protejarea angajaţilor şi a proprietăţii şi respectarea cerinţelor legale de securitate în muncă (protecția de incendii, purtarea echipamentelor de protecție, fumatul în zone neautorizate din organizație, posesia de arme, consumul de alcool sau prezența în stare de ebrietate la locul de muncă).

➜ **Criterii de performanță**

Formulați reguli care să precizeze care sunt cerințele de performanță și comportament în organizație (punctualitate, grija față de echipamentul din dotare, subordonare, îndeplinirea corectă și în timp util a sarcinilor de serviciu).

➜ **Corectitudine**

Stabiliți reguli privind sancționarea furturilor, neraportarea unor incidente din organizație, folosirea resurselor firmei pentru beneficiul personal, falsificarea documentelor etc.

Cum să stabiliți regulile în firma dvs.

Regulile sunt, în general, prezentate într-un Manual al personalului, împreună cu politicile care stau la baza lor și procedurile cu ajutorul cărora se va asigura respectarea lor. Regulile pot fi prezentate, desigur, și într-un material separat, ele fiind însoțite de natura sancțiunilor la care se pot aștepta angajații pentru încălcarea lor. Abuzul față de clienți poate conduce, de exemplu, la concedierea imediată a angajatului (în funcție de natura abuzului); performanțele modeste, absenteismul pot atrage avertismente, penalizări la salariu, transfer, concediere.

Reguli justificate

1. Regulile trebuie să fie bine întemeiate, adică să existe o justificare a introducerii și respectării lor. Dacă o regulă poate fi explicată ca venind în întâm-

pinarea unei nevoi reale, este justificată. În caz contrar, ea trebuie reexaminată, modificată sau chiar eliminată.

Reguli aplicabile

2. Regulile trebuie să fie aplicabile.
   O regulă, oricât de corectă ar fi inițial, este inutilă atâta timp cât nu poate fi aplicată sau nu este aplicată corect, permițând favoritisme, discriminări sau încălcări ale legislației în vigoare.

Reguli aplicate uniform

3. Aplicați regulile în mod uniform.
   Aplicarea uniformă a regulilor este dificilă, mai ales în cazul firmelor cu mai multe departamente, în care personalitățile angajaților diferă, la fel ca și prioritățile lor. Rolul supervizorilor este, în acest caz, esențial. Ei sunt cei care trebuie să rezolve rapid diverse situații în care se impune respectarea unei anumite reguli.

Reguli cunoscute

4. Aduceți regulile la cunoștința angajaților.
   O regulă nu poate fi aplicată decât după ce a fost adusă la cunoștința angajaților, iar intenția managerului de a o aplica a devenit clară. Este util ca acceptarea regulii să fie însoțită de o semnătură a angajatului.

Reguli acceptate

5. Asigurați-vă că regulile sunt acceptate.
   Introducerea cu succes a unei reguli (aplicarea ei) depinde în mare parte de acceptarea ei de către membrii personalului. În mod normal, dacă o regulă respectă criteriile enunțate mai sus, ea este acceptată de către angajați, chiar dacă nu le este pe plac (în general, regulile, mai ales cele restrictive, au această caracteristică de a fi neplăcute). Se impune periodic, pe baza reacțiilor angajaților, analiza aplicabilității anumitor reguli.

În orice firmă e nevoie de o procedură disciplinară practică şi eficace. Forţa unei organizaţii nu se poate obţine decât prin disciplină.

Cerinţele unei proceduri disciplinare eficace

– Listă de control–

Pentru a fi cu adevărat eficientă, procedura disciplinară trebuie să îndeplinească toate condiţiile de mai jos:

☐ să fie prezentată în scris;
☐ să specifice cui i se aplică;
☐ să indice măsurile disciplinare ce trebuie luate; sancţiunile să fie prezentate clar şi să fie cele despre care angajaţii au cunoştinţă;
☐ să specifice cine are autoritatea de a lua măsuri disciplinare;
☐ să permită angajaţilor să fie informaţi în legătură cu plângerile împotriva lor;
☐ să ofere angajaţilor accesul la informaţii care pot să le probeze nevinovăţia;
☐ să ofere angajaţilor dreptul de a fi apăraţi şi de sindicatul din care fac parte;
☐ să asigure angajaţii că, exceptând încălcările foarte grave ale regulamentului, nimeni nu va fi concediat de la prima abatere;
☐ să asigure angajaţii că nu vor fi luate măsuri disciplinare decât după o investigaţie amănunţită a fiecărui caz în parte;
☐ să ofere dreptul la recurs şi să prezinte procedura ce trebuie urmată în acest sens;
☐ să fie prezentată în detaliu în cuprinsul Manualului personalului firmei, să fie cunoscută de angajaţi şi de reprezentanţii lor (sindicate).

D 74

Pregătiţi dosarele pentru controlul inspectorilor de muncă! D 74/002

- Listă de verificare pentru conţinutul dosarului personal D 74/003

Dosarul personal al angajatului – obligaţie a angajatorului, dar şi instrument eficient pentru managerul de resurse umane D 74/004

Cine are acces la dosarele personale ale angajaţilor D 74/015

Sugestii pentru buna gestionare a dosarelor personale D 74/015

De ce este important pentru dvs. ca dosarele angajaţilor să fie complete şi actualizate D 74/017

R&S RENTROP & STRATON

Gestionarea capitalului uman

V-aţi obişnuit deja cu aspectul complex al activităţilor departamentului de resurse umane: depăşind simpla **evidenţă a personalului**, dvs. înşivă sunteţi preocupat de recrutare şi selecţie, training, evaluarea performanţelor, motivare, recompensare, fidelizare şi aşa mai departe.

Cu toate acestea, **gestionarea capitalului uman** al firmei – care a suferit, la rândul său, mai multe transformări – rămâne o sarcină importantă pe care să o supervizaţi dvs., managerul de resurse umane.

Pregătiţi dosarele pentru controlul inspectorilor de muncă!

Cadrul legal

Începând cu noul Cod al muncii (**Legea nr. 53/2003**, art. 34) şi până la **H.G. nr. 161/2006** privind întocmirea şi completarea registrului general de evidenţă a salariaţilor (publicată în M.Of. nr. 172 din 22.02.2006), s-au adus numeroase modificări şi completări privind metodologia de întocmire şi completare a **registrului general de evidenţă a salariaţilor.**

Dosarul personal, obligaţie pentru angajator

Art. 7 alin. (1) al aceleiaşi H.G. nr. 161/2006 precizează în mod expres **obligativitatea întocmirii dosarului personal:**

Angajatorul are obligaţia de a întocmi un dosar personal pentru fiecare dintre salariaţi şi de a-l prezenta ***inspectorilor de muncă, la solicitarea acestora.***

Documentele din dosarul personal **certifică legalitatea şi corectitudinea completării** în registrul general de evidenţă a salariaţilor (conform art. 7 alin. (2) din H.G. nr. 161/2006).

În acest sens, este foarte important ca modificările și actualizările din dosarul personal să se reflecte și în registru.

Listă de verificare pentru conținutul dosarului personal

Vă prezentăm în continuare **documentele** care trebuie să alcătuiască **un dosar personal complet**:

☐ Copii după actele de identitate ale angajatului: buletin/carte de identitate, certificat de naștere, certificat de căsătorie;
☐ Copii după actele de studii/calificări/formare profesională;
☐ Formularul de candidatură (inclusiv CV și, eventual, scrisori de referință);
☐ Cererea de angajare;
☐ Informarea prealabilă la angajare;
☐ Certificatul medical „apt de angajare" de la medicul de medicină a muncii;
☐ Fișa de instruire la angajare privind sănătatea și securitatea în muncă;
☐ Carnetul de muncă sau declarația pe proprie răspundere că angajatul nu are carnet de muncă;
☐ Certificatul de cazier judiciar sau declarația pe proprie răspundere că angajatul nu a suferit condamnări;
☐ Permisul de muncă – dacă angajatul este cetățean străin;
☐ Fișa postului;
☐ Contractul individual de muncă;
☐ Actele adiționale și celelalte acte referitoare la executarea, modificarea, suspendarea și încetarea contractului individual de muncă (de exemplu: act adițional pentru clauza cu privire la formarea profesională, clauza de neconcurență, clauza de

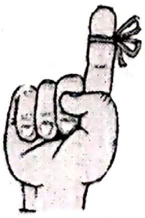
mobilitate, clauza de confidențialitate, act adițional pentru modificări ale salariului sau ale funcției);

☐ Copii după actele de identitate ale persoanelor aflate în întreținere (certificat de naștere, certificat de căsătorie, carte/buletin de identitate etc.);
☐ Copie după livretul militar – dacă este cazul;
☐ Copie după permisul de conducere – dacă este cazul;
☐ Fișele de evaluare a performanțelor profesionale;
☐ Deciziile referitoare la premieri și numiri pe poziții ierarhice superioare;
☐ Documente privind cercetarea și aplicarea sancțiunilor disciplinare;
☐ Plângeri din partea angajatului.

Ori de câte ori **un angajat solicită un document,** departamentul de resurse umane din firma dvs. are obligația de a-l elibera pentru a-i atesta activitatea desfășurată și calitatea de salariat (art. 34 alin. (5) din Codul muncii).

De asemenea, aveți obligația de a asigura deplina **confidențialitate** cu privire la datele cu caracter personal ale angajaților dvs. (art. 40 alin. (2) litera i) din Codul muncii).

Dosarul personal al angajatului – obligație a angajatorului, dar și instrument eficient pentru managerul de resurse umane



Un dosar personal al angajatului, alcătuit **corect și complet**, vă ajută să **sporiți eficiența activităților de resurse umane** din firma dvs.

Iată de ce vă propunem să analizăm în continuare elementele din dosarul personal din următoarele perspective:

☞ **când și de ce** aveți nevoie de fiecare document;

☞ **cine are acces** la aceste documente – angajatul sau alte persoane îndreptățite;

☞ **cum vă ajută** documentele din dosarul personal al angajatului în activitățile de personal pe care le desfășurați în firma dvs.

Copiile după actele de identitate

Actele de identitate

Buletinul/cartea de identitate, certificatul de naștere și certificatul de căsătorie – toate aceste documente sunt **necesare la angajare** deoarece ele sunt principalele instrumente legale care atestă identitatea persoanei în cauză, domiciliul stabil și eventualele schimbări intervenite în starea civilă a angajatului.

Exemplu

Certificatul de căsătorie este documentul care atestă că este vorba despre una și aceeași persoană în cazul în care a apărut o modificare a stării civile a angajatului, iar ***diplomele/certificatele de calificare profesională*** *au fost obținute de angajat sub un alt nume.*

În plus, actele de identitate sunt importante și **în alte activități de resurse umane.** De exemplu:

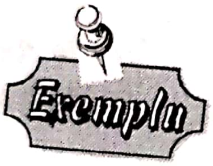
Exemplu

Buletinul/cartea de identitate certifică adresa de domiciliu a angajatului, aspect foarte important atunci când trebuie să i se transmită acestuia, în scris, înștiințări/decizii referitoare la activitatea sa în firmă – cum este cazul deciziei de ***sancționare disciplinară*** *(conform art. 268 alin. (4) din Codul muncii).*

Responsabilizați-vă **angajații să informeze** departamentul de resurse umane cu privire la toate modificările legate de identitate, stare civilă, domiciliu etc. și introduceți în regulamentul intern (RI) al firmei dvs. un articol care să precizeze în mod expres acest lucru.

Cel mai bine este să indicați **un termen-limită** până la care departamentul de resurse umane trebuie înștiințat în acest sens.

Iată cum ați putea formula un punct din RI al firmei dvs., la capitolul „Obligațiile salariaților“:



*În vederea completării dosarului personal, **toți angajații au obligația** de a aduce la cunoștința Departamentului de Resurse Umane orice modificări legate de:*

- *starea civilă (căsătorie, divorț);*
- *adresa domiciliului stabil (schimbare domiciliu, viză flotant etc.).*

Copiile după actele care atestă respectivele modificări trebuie prezentate Departamentului de Resurse Umane în termen de maximum 15 zile de la data emiterii lor.

Copii după actele de studii/calificări/formare profesională

Actele de studii

Actele care certifică studiile angajatului (diplome, certificate de calificare, certificate obținute în urma unor traininguri atestate, certificate obținute în urma procesului de evaluare a competențelor etc.) sunt documentele pe baza cărora se poate face o primă apreciere a **conformității pregătirii și cunoștințelor** angajatului cu **cerințele postului** pe care îl ocupă.

Astfel de diplome și certificate vă sunt necesare atât în activitatea de recrutare și selecție, cât și la stabilirea pachetului salarial, la identificarea nevoilor de formare ale angajatului respectiv sau în gestionarea carierei.

Exemplu

De exemplu, pentru un post de economist, medic, psiholog, consilier juridic sau avocat nu veți putea angaja decât o persoană care a absolvit un institut de învățământ superior ***de specialitate.***

În cazul în care firma dvs. are vacant un ***post de top management,*** *atunci veți recruta doar acei candidați care, pe lângă diploma de absolvire a unui institut de învățământ superior, au și certificate/diplome de specializare (de exemplu, cursuri de management sau MBA).*

Nu uitați că studiile angajatului sunt importante și în ***stabilirea pachetului salarial.***

Conform Contractului colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010, o persoană cu studii superioare, angajată pe un post corespunzător studiilor, trebuie să aibă un salariu minim brut de cel puțin 880 lei.

Nu rețineți în original actele de identitate și nici diplomele/certificatele de studii/calificări ale angajaților! Toate aceste documente le veți include **în copie** în dosarul personal, originalul fiind proprietatea salariatului.

Formularul de candidatură și cererea de angajare

Toate documentele pe care le depune un candidat în vederea angajării – și anume CV-ul, scrisoarea de intenție, scrisoarea de referință, pre-interviul de angajare – pot fi grupate sub denumirea de ***formular de candidatură***.

CV-ul angajatului

CV-ul este primul document care vă oferă informații despre un candidat atunci când acesta se prezintă pentru selecția pe un anumit post.

Împreună cu interviul de selecție, CV-ul stă la baza deciziei de angajare și reprezintă o dovadă a faptului că angajatul respectiv a fost recrutat **potrivit cerințelor postului**.

De asemenea, CV-ul angajatului este un document la care să reveniți ulterior, în cazul în care se dorește o **recrutare internă** în firma dvs.

Sfatul nostru este să promovați noul **model comun european** de Curriculum Vitae adoptat în România prin H.G. nr. 1.021/2004 (publicată în M.Of. nr. 633 din 13.07.2004), care la art. 1 alin. (1) precizează:

Se aprobă modelul comun european de curriculum vitae (...) în scopul sporirii transparenței și exactității informațiilor existente pe piața forței de muncă și pentru alinierea legislației române la reglementările comunitare în domeniu.

Cererea de angajare

Cererea de angajare este documentul prin care viitorul angajat, după ce a fost selectat în urma interviurilor și a primit oferta de angajare, solicită angajarea în firma dvs.

Această cerere confirmă respectarea standardului internațional al Organizației Internaționale a Muncii, prin care se precizează că **relațiile de muncă** trebuie să fie **liber consimțite**.

Informarea prealabilă la angajare și certificatul medical

Informarea prealabilă

Conform art. 17 din Codul muncii, aveți obligația de a asigura oricărei persoane selectate în vederea angajării o **informare prealabilă** asupra **clauzelor principale** ce vor fi înscrise în **contractul individual de muncă.**

Un **formular-rezumat** al informării prealabile găsiți în această actualizare, în secțiunea „formulare, modele, teste".

În cazul în care angajatorul **nu respectă obligația** de informare prealabilă, angajatul are dreptul să sesizeze acest lucru instanței judecătorești competente și să solicite despăgubiri corespunzătoare prejudiciilor suferite (conform art. 19 din Codul muncii).

Certificatul „apt de angajare"

De asemenea, orice nou angajat trebuie să prezinte de la medicul specializat în medicina muncii **certificatul „apt de angajare"** – document care trebuie inclus în dosarul personal.

Fișa de instruire la angajare privind sănătatea și securitatea în muncă

Fișa de instruire la angajare

În cazul unui nou angajat, șeful direct și/sau persoana responsabilă cu sănătatea și securitatea în muncă din firma dvs. are obligația de a face o prezentare generală, din această perspectivă, a întregii firme și obligația de a face instruirea generală în domeniul sănătății și securității în muncă.

Acest lucru se consemnează într-o **fișă de instruire la angajare**, care se adaugă în dosarul personal (art. 176 alin. (3) din Codul muncii).

RS RENTROP & STRATON

Carnetul de muncă

Carnetul de muncă

Carnetul de muncă este documentul care conține toate înregistrările referitoare la istoricul activității profesionale a unei persoane.

Atunci când angajați o persoană care nu a mai lucrat în altă parte, cereți-i să semneze o **declarație pe proprie răspundere** că nu are carnet de muncă. Aveți nevoie de această declarație tocmai pentru eliberarea unui carnet de muncă pentru angajatul în cauză.

Cazierul judiciar

Cazierul judiciar

Certificatul de cazier judiciar este necesar pentru persoanele care desfășoară activități de gestiune în firma dvs.: magazioneri, casieri, agenți de vânzări etc. (vezi și Legea nr. 22/1969, cu modificările și completările ulterioare).

Prezentarea cazierului judiciar la angajare este **o condiție** fără de care nici un candidat nu poate ocupa una dintre pozițiile menționate mai sus.

Declarația pe propria răspundere

Declarația pe proprie răspundere că angajatul/candidatul nu a suferit condamnări este un document necesar în special atunci când se promovează sau se angajează persoane pe poziții care presupun gestionarea de bugete: de exemplu, în domeniul financiar-contabil sau în cel al achizițiilor.

Contractul individual de muncă, actele adiționale la contract și fișa postului

CIM și acte adiționale

Aceste documente certifică și reglementează relațiile de muncă legale dintre angajat și angajator şi au caracter **obligatoriu** (art. 16 alin. (1) din Codul muncii).

Atât contractul individual, cât şi actele adiţionale trebuie **înregistrate** la Inspectoratul Teritorial de Muncă (ITM), unde se depune şi câte un exemplar din aceste documente.

Exemplu

Să presupunem că, la angajare, o persoană are specificat în contractul individual de muncă poziţia de muncitor necalificat, cu salariul de încadrare de 440 lei.

După o anumită perioadă de timp, angajatul a urmat un curs de calificare şi i-au fost modificate ***poziţia şi salariul de încadrare.*** *Această situaţie însă nu mai corespunde celor menţionate în contractul individual de muncă. Este deci foarte important să se întocmească un act adiţional în care să se specifice schimbarea survenită, act care să fie înregistrat la ITM.*

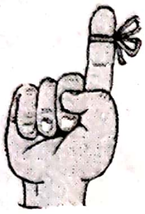
În caz contrar, pot apărea suspiciuni în ce priveşte ***modificările din statul de plată şi din carnetul de muncă,*** *care pot fi considerate ca nelegale.*

Fişa postului

Fişa postului descrie toate atribuţiile şi responsabilităţile unui post. Fişa postului este **document obligatoriu**, anexă la contractul individual de muncă, aşa cum rezultă din pct. F din modelul-cadru al contractului individual de muncă, aprobat prin Ordinul M.M.S.S. nr. 64/2003, modificat şi completat.

De asemenea, art. 39 alin. (2) lit. a) din Codul muncii precizează că „salariatul are obligaţia de a realiza norma de muncă sau, după caz, de a îndeplini atribuţiile ce îi revin conform **fişei postului**".

Iată câteva dintre **activitățile de resurse umane** în care fișa postului vă este un instrument foarte util (vezi și capitolul F 25 – *Fișa postului*):

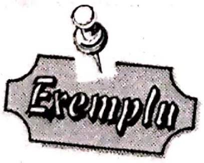


- ✓ reprezintă suport pentru conceperea anunțului de angajare;
- ✓ este un element de bază în selecția candidaților la angajare;
- ✓ vă ajută să realizați structurarea fiecărui departament și să elaborați organigrama firmei;
- ✓ este un mijloc de responsabilizare a angajatului;
- ✓ reprezintă bază de plecare în evaluarea performanțelor;
- ✓ vă ghidează în planificarea carierei angajatului.

Copii după actele de identitate ale persoanelor aflate în întreținere

Actele care oferă **date despre persoanele aflate în întreținerea angajatului** (certificat de naștere, certificat de căsătorie, carte/buletin de identitate etc.) sunt importante în următoarele situații:

- la calcularea alocațiilor pentru copii;
- pentru calcularea indemnizațiilor de maternitate;
- la calcularea pensiilor alimentare;
- pentru anumite deduceri la calcularea impozitului pe venitul global prevăzute în Codul fiscal.



Un exemplu concret în care se utilizează copiile după actele de identitate ale persoanelor aflate în întreținere îl reprezintă ***acordarea tichetelor de creșă.***

Conform Legii nr. 193/2006 privind acordarea tichetelor cadou și a tichetelor de creșă (publicată în M.Of. nr. 446 din 23.05.2006), angajații care au copii pot beneficia de tichete de creșă, pe care le pot utiliza dacă au înscriși copiii la creșele cu care uni-

tăţile emitente au încheiate contracte de prestări servicii (vezi şi capitolul C 17).

Fişele de evaluare a performanţelor, deciziile referitoare la premieri şi numiri pe poziţii ierarhice superioare

Fişele de evaluare a performanţelor reprezintă documentele prin care se înregistrează gradul în care un angajat şi-a îndeplinit sarcinile şi responsabilităţile, într-o anumită perioadă de timp.

Fişele de evaluare

Fişele de evaluare a performanţelor vă ajută să luaţi deciziile corecte referitoare la **premierea** sau **promovarea** angajaţilor.

Aşadar, alături de diplomele şi certificatele obţinute de angajat, fişele de evaluare stau la baza întocmirii actelor adiţionale la contractul individual de muncă referitoare la **modificări ale salariului** şi/sau **ale poziţiei** în organigrama firmei.

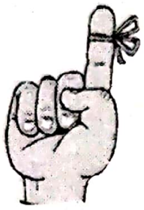
Lipsa acestor documente poate conduce la **demotivarea angajaţilor**, la creşterea fluctuaţiei de personal şi la crearea unui **climat de neîncredere**, care poate genera chiar conflicte de muncă.

Exemplu

*Să presupunem că, la un moment dat, se ia **decizia unei promovări importante** în firmă. Un angajat nemulţumit de decizie, pe care o contestă, pretinde că el este îndreptăţit să ocupe acea poziţie. O astfel de situaţie se poate rezolva pe baza analizei fişelor de evaluare a performanţelor, păstrate la dosarul personal, fişe care cuprind şi rezultatele testelor profesionale.*

În acest fel se poate demonstra obiectivitatea deciziei şi în cazul în care presupusul conflict ar ajunge într-o instanţă superioară.

Documente privind cercetarea și aplicarea sancțiunilor disciplinare



Sancțiunile disciplinare reprezintă un aspect delicat în activitatea unei firme. Din acest motiv, asigurați-vă că departamentul de resurse umane a parcurs toți pașii specificați prin lege înainte de aplicarea sancțiunilor (vezi art. 264, 267 și 268 din Codul muncii).

Dosarul personal trebuie să conțină toate documentele care pot constitui **probe obiective** pentru reconstituirea evenimentelor în caz de sancționare, și anume:

Documente privind sancțiunile disciplinare

- **înștiințarea în scris** în vederea realizării cercetării prealabile;
- toate **deciziile de sancționare** disciplinară suferite anterior de angajat, dacă există;
- **decizia de sancționare**, care trebuie comunicată în scris angajatului, cu dovadă de luare la cunoștință de către cel sancționat (semnare de primire în cazul înmânării directe a deciziei sau confirmare de primire în cazul transmiterii prin poștă);
- **plângerea angajatului**, prin care acesta poate contesta decizia de sancționare;
- **cererea de revizuire**, care reprezintă o cale extraordinară de atac împotriva deciziei de sancționare, utilizată de obicei în condițiile apariției unor noi împrejurări care pot să demonstreze nevinovăția angajatului sau care pot reduce vinovăția acestuia;
- **decizia de reabilitare**, care atestă anularea sancțiunii aplicate angajatului – dacă este cazul.

??

Cine are acces la dosarele personale ale angajaţilor

Accesul la dosarele personale

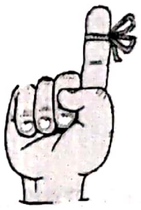
Accesul la dosarele angajaţilor trebuie limitat la acele **persoane care au autoritatea legitimă** de a le consulta:

- managerul general al firmei;
- managerul de resurse umane;
- specialistul în resurse umane care se ocupă de gestionarea personalului;
- auditorii interni.

Desigur, fiecare angajat are acces la dosarul său personal.

Dosarele personale pot fi solicitate şi consultate de către următoarele **organisme abilitate pentru verificare şi control:**

- Inspecţia Muncii;
- auditorii financiari şi sociali externi – pe baza contractelor semnate cu firma;
- Procuratura şi/sau Poliţia – în caz de accidente sau conflicte grave de muncă.



Toţi cei care au acces la dosarele personale au obligaţia de a păstra **confidenţialitatea datelor.**

Sugestii pentru buna gestionare a dosarelor personale

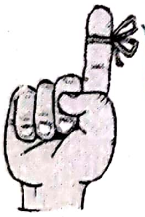
Evidenţa orelor suplimentare şi a orelor de noapte

Munca suplimentară

Evidenţa orelor suplimentare şi a orelor de noapte reprezintă o activitate foarte importantă, cu multe implicaţii atât pentru angajaţi, cât şi pentru angajatori, în special legate de modalitatea de plată. În mod curent, înregistrarea acestor ore se face prin pontajele lunare și pe statele de plată.

Recalcularea drepturilor de pensie

Ordinul nr. 687/2006 (publicat în M.Of. nr. 801 din 25.09.2006) a aprobat procedura privind modul de eliberare a actelor doveditoare ale sporului pentru **munca prestată în timpul nopții** și de valorificare a acestuia în procesul de **stabilire și/sau de recalculare a drepturilor de pensie.**



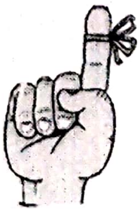
Ca urmare, odată cu creșterea importanței orelor suplimentare, în special a celor de noapte, în calcularea pensiilor, vă recomandăm să atașați la dosarul personal o evidență a acestora (trimestrial sau anual), pentru fiecare angajat în parte.

Arhivarea corespunzătoare a dosarelor foștilor angajați

Arhivarea dosarelor personale

Dosarele personale ale angajaților trebuie gestionate în condiții care să asigure **securitatea datelor,** precum și **păstrarea lor îndelungată și corespunzătoare** (art. 7 alin. (4) din H.G. nr. 161/2006).

Pe lângă dosarele angajaților actuali, trebuie să gestionați și **dosarele foștilor angajați.** Încercați ca, cel puțin pentru câtiva ani, să păstrați relativ la îndemână această arhivă.



Dosarele personale ale foștilor angajați vă pot servi ca referință în următoarele situații:

- calcularea pensiilor;
- eliberarea de recomandări în cazul schimbării locului de muncă;
- analiza performanțelor înregistrate de foștii angajați în cazul unei cereri de reangajare.

De ce este important pentru dvs. ca dosarele angajaţilor să fie complete şi actualizate

Departamentul de resurse umane trebuie să fie capabil să ofere, într-un timp cât mai scurt, **informaţii reale şi utile** despre angajaţii firmei dvs.

De aceea, existenţa dosarelor personale cât mai complete şi actualizate este justificată nu doar de obligativitatea stipulată prin lege, ci şi din motive practice.

Aceste dosare nu conţin doar copii ale diferitelor documente oficiale ale angajaţilor, ci ele trebuie să ofere o adevărată „istorie" a evenimentelor legate de **cariera unui angajat**, bazată pe documente-suport.

Iată doar câteva dintre **avantajele** dosarelor personale complete şi actualizate:

Avantaje

✓ Vă sunt necesare ca să elaboraţi şi să ţineţi la zi **organigrama** firmei.

✓ Vă ajută în **planificarea resurselor umane**.

✓ Vă ajută să realizaţi **baza de date cu profilul angajaţilor** (vezi şi capitolul *Planificarea resurselor umane*, pag. P 27/011-012).

✓ Vă sunt foarte utile atunci când trebuie să realizaţi **statistici privind resursele umane** în firma dvs., referitoare la fluctuaţia personalului sau la situaţia angajaţilor (promovări, demisii, concedieri).

✓ Vă ajută să realizaţi **rapoarte privind activitatea departamentului** de resurse umane care să arate costurile și eficiența activităților de personal din firma dvs.

Un dosar personal **incomplet** sau care nu este actualizat cu toate noutățile referitoare la angajatul respectiv poate avea **repercusiuni negative** asupra întregii activități a firmei:

➜ În caz de **reclamații** din partea personalului, lipsa documentelor conduce la imposibilitatea justificării și, în ultimă instanță, la imposibilitatea aplicării deciziilor referitoare la angajați (de sancționare, de promovare, de premiere etc.).

➜ În cazul în care firma ajunge în instanță din cauza unui **conflict de muncă**, un dosar personal incomplet poate provoca, prin lipsa probelor, pierderea procesului și prejudicii pentru firmă.

➜ Lipsa unor documente justificative creează adesea în firmă un **climat de neîncredere, demotivare** și chiar fluctuație mare de personal.

Egalitatea de şanse pentru angajaţi

E

32

De ce este necesar să identificaţi nevoile diferite ale angajaţilor E 32/002

Bariere în asigurarea egalităţii de şanse E 32/003

- Stereotipuri în recrutarea şi selecţia angajaţilor E 32/003
- Stereotipuri în dezvoltarea carierei şi în procesul de promovare E 32/005
- Stereotipuri în atitudinea şi comunicarea dintre angajaţi E 32/006

De ce şi cum să promovaţi politica egalităţii de şanse în firma dvs. E 32/007

- Ce câştigă firma dvs. asigurând şanse egale pentru angajaţi E 32/007

RENTROP & STRATON

De ce este necesar să identificaţi nevoile diferite ale angajaţilor

Atragerea, fidelizarea şi motivarea angajaţilor

Un factor important în **atragerea, fidelizarea** şi **motivarea** angajaţilor performanţi este reprezentat de măsura în care le sunt identificate şi satisfăcute nevoile specifice.

Aşa stând lucrurile, pentru **succesul firmei** dvs. este important să ştiţi **cum să identificaţi nevoile angajaţilor** şi, apoi, **cum să răspundeţi acestor nevoi.**

Ştim că oamenii sunt diferiţi în comportamente, aptitudini, atitudini, aşteptări. Aceste diferenţe determină nevoi diverse, pe care dvs., în calitate de manager de resurse umane, trebuie să le cunoaşteţi şi de care trebuie să ţineţi cont.

Identificarea corectă şi satisfacerea nevoilor diferite ale angajaţilor influenţează **performanţa** acestora **la locul de muncă** – în sensul sporirii productivităţii – şi asigură respectarea legislaţiei privind **egalitatea de şanse** şi **sancţionarea oricăror forme de discriminare:**

Obligaţii pentru angajator

- **Legea nr. 48/2002** pentru aprobarea O.G. nr. 137/2000 privind prevenirea şi sancţionarea tuturor formelor de discriminare (publicată în M.Of. nr. 69 din 31.01.2002);
- **Legea nr. 202/2002** privind egalitatea de şanse şi de tratament între femei şi bărbaţi (republicată în M.Of. nr. 150 din 01.03.2007).

Nu este întotdeauna uşor să identificaţi nevoile diferite ale angajaţilor: în timp ce unele dintre acestea sunt vizibile (de exemplu, nevoia unui angajat de a fi format pentru a-şi îndeplini mai bine sarcinile), altele sunt mult **mai dificil de reperat**, cum ar fi, de exemplu, demotivarea unei angajate care este discriminată în promovare pe criteriul de sex.

Bariere în asigurarea egalităţii de şanse

Practicile informale

Este bine să ştiţi că în firma dvs., ca în orice altă firmă, pe lângă criteriile şi practicile obiective, funcţionează, în mod conştient sau nu, şi aşa-numitele ***practici informale.***

Exemplu

Să luăm, ca exemplu, modul în care acţionează în general un manager şi atitudinea pe care o are faţă de angajaţi: conştient sau nu, managerul este influenţat de părerile pe care le are el despre diferite categorii de angajaţi, astfel încât s-ar putea să îi trateze discriminatoriu pe angajaţii femei sau bărbaţi, tineri sau mai vârstnici, cu experienţă sau lipsiţi de experienţă.

Stereotipurile

Pe de altă parte, în firme acţionează şi o serie de **stereotipuri** care **afectează deciziile referitoare la angajaţi** şi care împiedică tratarea lor în mod obiectiv, în funcţie de competenţele şi atitudinile lor reale.

Aceste stereotipuri se întâlnesc în diferite etape pe care le parcurge un angajat, cum ar fi: recrutarea şi selecţia, integrarea şi adaptarea, comunicarea şi relaţionarea, dezvoltarea profesională.

Stereotipuri în recrutarea şi selecţia angajaţilor

În ceea ce priveşte recrutarea şi selecţia, de cele mai multe ori **decizia de angajare** nu este luată numai în baza unor proceduri neutre şi obiective.

Cultura firmei

Persistă încă o serie de **stereotipuri care afectează procesul de recrutare,** pentru că evaluatorul se aşteaptă ca persoana care va fi selectată să fie de acel sex sau vârstă considerate în interiorul firmei ca fiind potrivite pentru cerinţele postului respectiv.

Aşteptările şi opiniile şefilor şi colegilor

Procesul de recrutare şi selecţie este afectat şi de aşteptările şi opiniile persoanelor care lucrează în departamentul în care urmează să se angajeze persoana selectată.

Membrii acestui departament **vor prefera,** adesea, o persoană de acelaşi sex cu ei sau/şi de vârstă apropiată.

Exemplu

Firma XYZ lansează anunţuri de recrutare pentru poziţia de Asistent Manager. Printre candidaţi se prezintă un tânăr proaspăt absolvent al unei facultăţi cu profil economic şi o femeie în vârstă de 47 de ani, cu experienţă pe o poziţie similară.

Deşi anunţul de recrutare nu făcea niciun fel de precizare referitoare la sex sau vârstă, specialiştii Departamentului Resurse Umane al firmei XYZ au fost întru-totul de acord că aceste două persoane nu sunt compatibile cu postul vacant (chiar dacă nu au comunicat acest lucru în mod direct celor doi candidaţi „nepotriviţi").

*În opinia generală a firmei, pe poziţia de Asistent Manager „nu se potriveşte" decât o persoană de sex feminin cu vârsta de cel mult 35 de ani. În aceste condiţii, angajarea se realizează mai mult **conform stereotipului din firmă,** decât pe baza **competenţelor reale ale candidaţilor.***

Stereotipuri în dezvoltarea carierei şi în procesul de promovare

De obicei, managerii din conducerea unei organizaţii vor sprijini şi vor ajuta să se dezvolte o tânără/un tânăr cu care se pot identifica.

În acest caz, tânăra/tânărul beneficiază de un avantaj.

Exemplu

Politica firmei BCD prevedea „promovarea tinerilor în poziţii de decizie". Cu toate acestea, exista o mare nemulţumire în rândul angajaţilor tineri referitoare la oportunităţile lor de dezvoltare a carierei.

Consultantul extern la care s-a făcut apel pentru evaluarea situaţiei a constatat că managementul promova într-adevăr tinerii, dar ***numai o anumită categorie de tineri:*** *bărbaţii tineri care reuşeau să se facă vizibili prin orice mijloace.*

Întrebat asupra calităţilor pe care trebuie să le aibă un angajat pentru a dovedi că ***merită să fie promovat*** *pe o poziţie de decizie, managerul general a declarat:*

„Doar cei care reuşesc să se facă vizibili şi îşi asumă multe riscuri sunt cu adevărat capabili să ocupe funcţii de decizie.

Trebuie să fii dur în lumea competitivă în care trăim astăzi, să fii tu primul care îţi faci cunoscute meritele şi să ştii să te faci remarcat de persoanele care te pot ajuta în carieră.

Sunt foarte puţine femei capabile de acest lucru, iar în ce-i priveşte pe bărbaţi sunt puţini cei care au suficient tupeu pentru aceasta.

Mi-aduc aminte de tinereţea mea şi de cât de mult am luptat să ajung unde sunt acum şi ştiu să-i apreciez pe cei care au un viitor în faţă!".

Stereotipuri în atitudinea şi comunicarea dintre angajaţi

Comunicarea informală

În ceea ce priveşte **comunicarea informală** dintre angajaţi, s-a observat că, de cele mai multe ori, femeile şi bărbaţii, precum şi tinerii şi vârstnicii primesc de la colegi şi şefi **sfaturi diferite legate de dezvoltarea carierei.**

Stereotipuri legate de femei

Femeile sunt încurajate să îşi asume sarcini de execuţie, care nu presupun confruntări şi riscuri prea mari, de exemplu sarcini care ţin de relaţionarea cu clienţii.

În cazul în care greşesc, le sunt reproşate lipsa de competenţe şi cunoştinţe. Dar dacă obţin succese, acestea sunt puse mai degrabă pe seama faptului că sarcina respectivă nu a fost prea complicată.

Stereotipuri legate de bărbaţi

În schimb, **bărbaţii** sunt susţinuţi să-şi asume riscuri mari, nu sunt taxaţi foarte tare când comit anumite greşeli de început pe o poziţie de decizie, subliniindu-se dificultatea sarcinii pe care au avut-o de realizat.

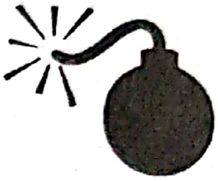
În caz de succes, le sunt recunoscute competenţele şi cunoştinţele.

Stereotipuri legate de vârsta angajaţilor

Angajaţii tineri sunt încurajaţi să se dezvolte, să ţintească spre o carieră ascendentă, să-şi dorească mai mult.

Dimpotrivă, **persoanele de peste 45 de ani** sunt sfătuite doar să-şi păstreze avantajele pe care le-au obţinut deja, să nu mai aibă pretenţii prea mari şi să se gândească la faptul că la vârsta lor este dificil să-şi mai găsească un nou loc de muncă.

Toate stereotipurile de acest fel **afectează oportunitățile de dezvoltare** ale angajaților, limitează opțiunile de dezvoltare a carierei și diminuează încrederea în capacitatea de a realiza anumite sarcini în mod performant.



De ce și cum să promovați politica egalității de șanse în firma dvs.

Dacă vă gândiți, de exemplu, la recrutare și selecție, trebuie să recunoașteți faptul că **succesul firmei** dvs. depinde de angajarea persoanei potrivite la locul potrivit.

Succesul firmei

Așadar, trebuie să țineți seama în primul rând de **competențele, cunoștințele, atitudinea și comportamentul** candidaților, și nu de sexul, vârsta sau apartenența la o anumită categorie socială a acestora.

Ce câștigă firma dvs. asigurând șanse egale pentru angajați

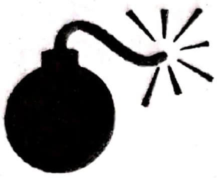
Ce **puteți face** pentru a promova o politică a **egalității de șanse** în firma dvs.? Și ce **avantaje obțineți** astfel pentru organizație?

De exemplu, pentru a vă dezvolta o **politică de recrutare corectă**, trebuie să țineți seama de aspecte specifice privind:

- rolul managerilor în recrutare;
- specificațiile postului care se promovează;
- analiza CV-urilor și derularea interviurilor;
- luarea deciziilor și introducerea noilor angajați în organizație.

Politică de recrutare care asigură șanse egale

Dacă analizați cu atenție **cerințele** pe care le formulați **pentru un post** pe care doriți să faceți angajări **din perspectiva egalității de șanse**, veți elimina o serie de situații care v-ar dezavantaja.



Să luăm, de exemplu, solicitarea expresă a unui anumit **număr de ani de experiență** într-un loc de muncă similar – solicitare care nu este neapărat necesară pentru orice post.

Dacă aplicați **o politică de șanse egale**, veți elimina posibilitatea de a discuta doar cu candidați care au vechime îndelungată într-un loc de muncă similar, dar care pot avea performanță slabă sau capacitate și disponibilitate foarte reduse de a învăța lucruri noi.

Avantaje pentru firmă

Dacă procesul de recrutare este corect, firma dvs. are mai multe șanse să găsească **cei mai valoroși candidați** și să selecteze **cea mai potrivită persoană** pentru postul pe care îl oferă. Avantaje?

✓ Veți evita posibile plângeri în justiție privind acțiuni de discriminare.

✓ Vă veți confrunta în mai mică măsură cu demisii, absenteism, probleme de disciplină, de inadaptare sau de necorespundere profesională.

Protecția maternității la locul de muncă

Politica promovată de firma dvs. privind **perioada de graviditate și maternitate** trebuie să permită angajatelor de sex feminin să se bucure de această stare normală și să le motiveze pentru a se întoarce la locul de muncă și pentru a se dezvolta profesional în organizația dvs.

Șefii de departamente trebuie să fie ajutați să planifice perioada în care angajatele lipsesc, pentru ca acest fapt să nu afecteze în niciun fel buna funcționare a companiei.

Există foarte multe angajate deosebit de competente, care ocupă poziţii importante în firme şi care **ar constitui o pierdere** în cazul în care şi-ar părăsi locul de muncă din cauza neasigurării unor condiţii favorabile din această perspectivă.

Avantaje pentru firmă

Concepţia conform căreia oricine poate fi înlocuit nu mai este valabilă.

Costurile cu angajarea şi pregătirea unui salariat-cheie sau a unuia performant sunt foarte mari, ca să nu mai vorbim de dificultatea de a găsi exact persoana care vă trebuie.

Aplicarea unei politici de şanse egale în aceste situaţii **va motiva angajatele** performante din firma dvs. şi veţi reduce fluctuaţia de personal cauzată de politici neadecvate în situaţia de graviditate şi maternitate.

Programul de lucru flexibil

Un alt aspect care afectează diferit femeile şi bărbaţii se referă la nevoia acestora de a avea un **program de muncă flexibil.**

Această nevoie apare, de exemplu, în momentul în care angajaţii au o anumită situaţie familială (copii sau rude în îngrijire).

Avantaje pentru firmă

Din dezvoltarea şi implementarea unei politici care asigură **timp de muncă flexibil**, firma dvs. obţine următoarele **avantaje:**

- ✓ Este mai uşor să atrageţi şi să reţineţi angajaţi motivaţi.
- ✓ Salvaţi timp şi costuri financiare legate de recrutarea şi formarea angajaţilor noi, costuri care nu mai sunt necesare, pentru că cei care preferă un program flexibil rămân în firmă.

- ✓ **Reduceţi absenteismul**, pentru că una din cauzele absenteismului o reprezintă timpul liber pe care şi-l iau angajaţii pentru a-şi rezolva problemele familiale şi personale; este mult mai bine atât pentru angajaţi, cât şi pentru dvs. ca acest tip de absenteism să fie manageriat într-o modalitate formală.

Avantaje pentru firmă

- ✓ Puteţi împărţi între două persoane sarcinile care revin unui loc de muncă (prin angajarea cu timp parţial) şi veţi beneficia astfel de experienţa, talentul şi abilităţile a două persoane.
- ✓ Dezvoltaţi un mediu de lucru mai plăcut şi mai sănătos, în care angajaţii sunt mai eficienţi, fiind mulţumiţi de faptul că pot îmbina munca cu rolurile şi sarcinile de familie.

Vă confruntaţi cu o problemă specifică firmei dvs.? Folosiţi *bonul valoric* de pe coperta 3 a acestei actualizări ca să aflaţi răspunsul specialiştilor la una dintre întrebările dvs. privind managementul resurselor umane.

Completaţi formularul şi apoi expediaţi-l prin fax, la numărul 021.317.25.86, sau prin e-mail, la adresa MRU@rs.ro.

Evaluarea activității Departamentului Resurse Umane

E 65

Formular de evaluare a activităţii Departamentului Resurse Umane E 65/004

Cum să interpretaţi datele obţinute din evaluarea activităţii Departamentului Resurse Umane E 65/011

- **3 secrete pentru reuşita unui plan de acţiune vizând îmbunătăţirea activităţilor de resurse umane** E 65/011
- **Exemplu de plan de acţiune (îmbunătăţirea activităţilor legate de managementul performanţei)** E 65/013

R&S RENTROP & STRATON

Pentru ca Departamentul Resurse Umane din firma dvs. să funcționeze cu **eficiență ridicată**, este necesar ca cel puțin o dată pe an, la sfârșitul sau la începutul perioadei, să **evaluați întreaga activitate** desfășurată în cadrul acestuia.

Un astfel de demers vă aduce două **beneficii** importante:

Avantajele evaluării activității

✓ Doar printr-o bună cunoaștere a activității departamentului dvs. vă puteți argumenta și susține rolul și eficiența în fața managementului general al firmei.

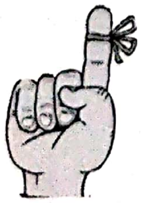
✓ Evaluarea activității vă ajută să vă stabiliți **noi obiective** specifice managementului resurselor umane și **să planificați activitatea** departamentului pentru anul următor.

Instrumentul de evaluare

Instrumentul pe care vă propunem să îl folosiți pentru procesul de evaluare (vezi formularul de la pag. E 65/004-010) vă va oferi o imagine de ansamblu asupra **eficienței activităților de resurse umane** derulate în firma dvs., precum și informații referitoare atât la punctele forte, cât și la cele slabe ale departamentului.

Rezultatele evaluării

Utilizând acest instrument de evaluare veți putea elabora **planurile de acțiune** care sunt necesare pentru **îmbunătățirea aspectelor deficitare** în funcționarea Departamentul Resurse Umane.

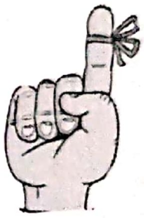


Țineți seama de faptul că **obținerea unei schimbări** care să dureze este un proces gradual. De aceea, în urma evaluării este important să **stabiliți obiective realiste** și să treceți de la un nivel la altul cu pași mici, intermediari.

Dacă mai multe aspecte necesită planuri de acțiune, focusarea inițială trebuie să fie asupra acelui aspect care este cel mai ușor de atins cu resursele umane și materiale disponibile la momentul respectiv.

Cum să folosiți formularul de evaluare a activității Departamentului Resurse Umane

Toate aspectele evaluate cu ajutorul acestui instrument (vezi componentele MRU din formularul de evaluare) sunt extrem de importante pentru a realiza un **management al resurselor umane** (MRU) **eficient**.



Instrucțiuni

- ☞ Pentru fiecare dintre componentele managementului resurselor umane (MRU) prezentate în formular (vezi pag. E 65/004-010), alegeți afirmația care se potrivește cel mai bine cu situația curentă din firma dvs. și treceți în coloana „Indicatori" punctajul aferent afirmației alese.
- ☞ Dacă doar o parte a afirmației este valabilă, alegeți afirmația precedentă acesteia.
- ☞ În căsuța liberă din partea dreaptă, precizați indicatorii sau motivele care v-au condus la selectarea acelei afirmații. Totodată, puteți nota orice informație-cheie care are importanță pentru componenta respectivă.

Model

Formular de evaluare a activității Departamentului Resurse Umane

Componenta MRU	1	2	3	4	Indicatori
BUGETUL MRU	Nu există un buget alocat departamentului sau activităților de management al resurselor umane.	Există un buget limitat pentru a susține activitățile de management al resurselor umane.	Bugetul este alocat Departamentului Resurse Umane pentru activități specifice. Dar alocarea nu se face în mod regulat și nu se pot planifica activități de dezvoltare a sistemului de MRU pe termen lung.	Pentru departament și activitățile de MRU este alocat un buget permanent, revizuit anual și ajustat atunci când există posibilitatea.	3
PERSONALUL MRU	Nu există personal specializat care să îndeplinească activitățile de management al resurselor umane.	Există personal specializat în MRU, dar cu o experiență limitată în domeniu. Aceste persoane îndeplinesc și alte funcții în organizație (nespecifice MRU).	Există personal specializat în MRU, dar doar pentru a realiza procedurile și funcțiile de bază ale MRU (administrarea personalului, salarizarea, asigurarea relației cu ITM).	Există personal specializat și experimentat în domeniul MRU. Aceste persoane participă la planificarea pe termen lung a obiectivelor organizației.	3

Componenta MRU	1	2	3	4	Indicatori
MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE ORGANIZAȚIEI	Nu există o misiune și obiective formal stabilite.	Misiunea și obiectivele organizaționale există doar la nivel declarativ, nefiind utilizate în procesul de planificare a resurselor umane.	Misiunea și obiectivele organizaționale sunt legate în mod formal de planificarea resurselor umane.	Misiunea și obiectivele organizației sunt utilizate în mod real în activitățile de planificare a resurselor umane și de stabilire a nevoilor de recrutare pe termen lung.	2
PLANIFICAREA MRU	Nu există planuri anuale specifice MRU (planificarea programelor de formare și dezvoltare profesională, planificarea nevoilor de recrutare și selecție, planificarea bugetelor pentru diferite activități).	Există planuri anuale specifice MRU, dar nu sunt bazate pe evaluări formale ale obiectivelor organizației și nici pe nevoile resurselor umane din organizație.	Există planuri anuale specifice MRU, bazate pe obiectivele și nevoile resurselor umane din organizație, dar aceste planuri nu sunt evaluate din punctul de vedere al eficienței.	Planificarea anuală a MRU este bazată pe obiectivele organizaționale și pe nevoile resurselor umane. Planurile sunt implementate, evaluate și utilizate în planificarea strategică pe termen lung.	2

Componenta MRU	1	2	3	4	Indicatori
INFORMAȚIILE DESPRE ANGAJAȚI (Numărul de angajați, postul ocupat, nivelul de educație, sexul, vârsta, anul angajării, nivelul salarial)	Astfel de informații nu sunt colectate în mod sistematic.	Majoritatea informațiilor de acest gen sunt colectate, dar nu sunt actualizate în mod constant.	Toate aceste informații sunt actualizate și disponibile, dar nu sunt utilizate în mod formal în procesele de previziune și planificare a resurselor umane.	Toate aceste informații sunt disponibile și actualizate. Sistemul informațional al Departamentului Resurse Umane este funcțional, iar pe baza acestuia se realizează prognozele și planurile în MRU.	2
INFORMATIZAREA INFORMAȚIILOR DESPRE ANGAJAȚI (Componentă relevantă în cazul unor organizații de dimensiuni mari)	Nu există în firmă sisteme informatice de baze de date.	Există sisteme informatice în cadrul organizației, dar nu există resurse pentru a dezvolta sisteme de management al informațiilor.	Există sisteme informatice pentru managementul informațiilor, dar nu există personal specializat, iar datele sunt incomplete.	Sistemele informatice pentru managementul informațiilor sunt funcționale, iar datele sunt actualizate. Există personal specializat în acest sens.	3

Componenta MRU	1	2	3	4	Indicatori
FIȘELE PERSONALE ALE ANGAJAȚILOR (Dosarul personal al angajatului)	Nu există dosare personale ale angajaților.	Există un număr limitat de dosare ale angajaților; dosarele nu sunt actualizate în mod regulat.	Există dosare actualizate pentru toți angajații, dar nu există o politică care reglementează utilizarea acestora.	Există dosare personale actualizate pentru toți angajații și o serie de politici care reglementează utilizarea acestora (accesul angajaților, confidențialitatea).	3
SISTEMUL DE SALARIZARE ȘI BENEFICII	Nu există un sistem formal care să determine nivelul salarial și beneficiile pentru fiecare post din firmă.	Există un sistem formal de recompensare, dar este utilizat ca o rutină, neadaptat la nevoile reale ale firmei.	Există un sistem formal de recompensare, care este înțeles de toți angajații și care este utilizat în mod constant.	Există un sistem de recompensare bine pus la punct și utilizat în mod constant. Sistemul reglementează inclusiv măririle de salariu și promovările.	2

Componenta MRU	1	2	3	4	Indicatori
RECRUTARE ȘI SELECȚIE, ANGAJARE, PROMOVARE	Nu există procese formale pentru recrutarea, selecția, angajarea și promovarea angajaților.	Există o serie de politici de angajare și promovare, dar nu sunt respectate.	Există sisteme de recrutare, selecție, angajare și promovare, bazate pe criterii clare, dar nu sunt utilizate în mod constant.	Există sisteme formale de recrutare, selecție, angajare și promovare care sunt urmărite și utilizate permanent.	2
PROGRAMUL DE INDUCȚIE ȘI ORIENTARE	Nu există un program formal de inducție și orientare pentru noii angajați.	Există un program de orientare, dar nu este implementat cu regularitate.	Orientarea este oferită parțial, dar nu asigură familiarizarea noului angajat cu misiunea, obiectivele și standardele de performanță ale organizației.	Orientarea este oferită tuturor noilor angajați, familiarizându-i pe aceștia cu misiunea, obiectivele și standardele de performanță ale organizației. Noii angajați sunt primiți cu căldură, sunt apreciați și încurajați.	2

Componenta MRU	1	2	3	4	Indicatori
FIȘELE DE POST	Nu există și nu sunt elaborate fișe de post.	Anumiți angajați au fișe de post, dar acestea nu sunt actualizate, nu sunt complete sau sunt prea generale.	Toți angajații au fișe de post, dar acestea nu sunt complete sau nu sunt actualizate în funcție de sarcinile specifice fiecărui post în parte.	Există fișe de post complete pentru fiecare angajat, actualizate în mod constant. Responsabilitățile și sarcinile specifice sunt menționate clar.	3
PLANIFICAREA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚELOR	Nu există un sistem formal de planificare și evaluare a performanțelor angajaților.	Există un sistem de planificare și evaluare a performanțelor, dar este informal și nu include planuri și obiective stabilite de comun acord cu angajații.	Există un sistem formal de planificare și evaluare a performanțelor, fixarea obiectivelor și a planurilor realizându-se la nivelul fiecărui angajat. Dar sistemul nu este aplicat în mod constant.	Planurile și obiectivele de performanță sunt stabilite împreună cu angajații. Această practică are loc cu regularitate și este urmată de discuții de orientare cu angajații. Evaluările și planurile sunt utilizate în luarea deciziilor privind MRU.	1

Componenta MRU	1	2	3	4	Indicatori
PROGRAMUL DE FORMARE ȘI DEZVOLTARE PROFESIONALĂ	Nu există un program de formare și dezvoltare profesională a angajaților.	Formarea și dezvoltarea profesională este oferită pe baza unor probleme curente, neexistând un proces formal de evaluare a nevoilor reale din firmă.	Procesul de formare și dezvoltare profesională este o componentă formală și este în concordanță cu nevoile angajaților și ale firmei. Dar nu este accesibil tuturor angajaților, iar rezultatele acestui proces nu sunt evaluate.	Procesului de formare și dezvoltare profesională i se acordă o mare importanță în cadrul firmei. Toți angajații beneficiază de formare și dezvoltare, în funcție de nevoile acestora și de nevoile firmei.	2
DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI ȘI A LEADERSHIPULUI	Nu există o politică privind dezvoltarea capacităților manageriale; nu există o politică privind dezvoltarea unor viitori lideri pentru organizație.	Există preocupări referitoare la dezvoltarea capacităților de management, dar aceste preocupări nu se manifestă în mod constant.	Organizația depune eforturi în vederea dezvoltării managerilor și a viitorilor lideri prin intermediul proceselor de training și mentoring, dar participarea este selectivă.	Există planuri formale de dezvoltare a managerilor și liderilor în organizație. Oportunitățile de participare sunt oferite tuturor, pe baza unor criterii obiective.	1

Cum să interpretaţi datele obţinute din evaluarea activităţii Departamentului Resurse Umane

Rezultatele evaluării

După ce veţi folosi **instrumentul de evaluare** recomandat la pag. E 65/004, veţi descoperi care sunt aspectele pe care este necesar să le îmbunătăţiţi pentru a produce o **schimbare pozitivă** la nivelul organizaţiei şi veţi putea elabora **planurile de acţiune** potrivite.

Bunăoară, odată ce **veţi actualiza fişele de post** pentru toate posturile din firma dvs., veţi putea derula corect şi cu rezultate mai bune atât **evaluarea performanţelor** angajaţilor, cât şi **programele de formare profesională.**

3 secrete pentru reuşita unui plan de acţiune vizând îmbunătăţirea activităţilor de resurse umane

Planul de acţiune trebuie să specifice clar **activităţile** ce trebuie desfăşurate, **termenele** de realizare şi **persoanele responsabile.**

În plus, ţineţi seama de următoarele trei recomandări:

1. Obţineţi angajamentul din partea liderilor.

Suportul liderilor

Conducerea organizaţiei trebuie să ghideze eforturile de îndeplinire a acestor planuri şi să ofere **suport în realizarea activităţilor** specifice acestora. De asemenea, este important ca top managementul să contribuie cu decizii privitoare la utilizarea resurselor umane şi financiare.

2. Acordați o perioadă suficientă de timp pentru obținerea rezultatelor.

Cheia succesului constă în formularea unor **așteptări realiste**. Îmbunătățirile au un efect cumulativ și pot fi observate odată cu trecerea timpului.

3. Gestionați eficient schimbarea.

Implicarea angajaților

De regulă, schimbările organizaționale întâmpină o serie de rezistențe. Prin **implicarea activă a angajaților** în procesele de schimbare, pot fi reduse aceste rezistențe; o altă soluție ar fi alegerea acelor zone de schimbare asupra cărora există o mai bună înțelegere și conștientizare la nivelul angajaților dvs.

La pagina următoare aveți un **exemplu de plan de acțiune** pentru îmbunătățirea managementului performanței în organizație.

Exemplu

Plan de acțiune – managementul performanței

Componenta MRU	Activitățile propuse	Termene de realizare	Persoane responsabile	Resursele necesare	Indicatori
FIȘELE DE POST	– Analiza tuturor fișelor de post existente și compararea lor cu responsabilitățile curente sau anticipate ale angajaților. – Actualizarea fișelor de post.	În decursul următoarelor 3 luni.	Directorul Executiv și Managerul de Resurse Umane	– Timp – Asistență specializată	– Fișele de post să existe la nivelul tuturor angajaților. – Fișele de post să cuprindă toate competențele și responsabilitățile postului. – Să existe o procedură formală de actualizare a fișelor de post.

Exemplu

Componenta MRU	Activitățile propuse	Termene de realizare	Persoane responsabile	Resursele necesare	Indicatori
PLANIFICAREA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚEI	– Analiza sistemului existent. – Introducerea unui proces de planificare și evaluare a performanței care să se realizeze cu participarea și acordul angajaților. – Derularea procesului de evaluare pe baza fișelor de post și în concordanță cu obiectivele organizației.	– 6 luni pentru dezvoltarea procesului. – 6 luni pentru implementarea acestuia și pentru instruirea angajaților cu privire la modul în care acest nou sistem va funcționa.	Responsabilul HR și/sau Directorul Departamentului de Training (unde există). Un comitet alcătuit din reprezentanții tuturor nivelurilor organizaționale (șeful direct, șeful de departament, personalul HR).	– Consultant extern pentru a asista procesul de implementare a noului sistem de formare și dezvoltare profesională a angajaților.	Funcționarea eficientă a procesului de evaluare a performanțelor (angajații înțeleg cum funcționează sistemul, răspund pozitiv, crește motivarea angajaților). Angajații sunt instruiți pentru a monitoriza implementarea integrală a procesului de evaluare a performanțelor.

Evaluarea competenţelor profesionale

E 70

Cum să armonizaţi calităţile personale ale angajaţilor cu nevoile firmei dvs. E 70/002
Ce sunt competenţele profesionale E 70/003
Cum să creaţi în firma dvs. propriul centru de evaluare a competenţelor E 70/006
- Cadrul legal de creare a unui centru de evaluare E 70/006

De ce este util să evaluaţi competenţele profesionale ale angajaţilor dvs. E 70/008
- Ce avantaje au angajaţii dvs. care obţin un certificat de competenţă E 70/012
- Ce avantaje are firma dvs. la evaluarea competenţelor profesionale ale angajaţilor E 70/012

Cine face evaluarea competenţelor profesionale E 70/014
Metode şi instrumente de evaluare, dovezi de competenţă ale angajatului evaluat E 70/016
Cum să derulaţi procesul de evaluare a competenţelor E 70/020
Exemple de competenţe profesionale după standardul ocupaţional E 70/023

R&S RENTROP & STRATON

Cum să armonizaţi calităţile personale ale angajaţilor cu nevoile firmei dvs.

Succesul firmei este dat de angajaţii acesteia, de **competenţele şi performanţele lor**. Din acest motiv, dvs., managerul de resurse umane, trebuie să găsiţi un răspuns adecvat cel puţin la următoarele întrebări:

Angajaţii potriviţi pentru nevoile firmei

- ✓ *Cum găsesc angajaţii care să corespundă din punct de vedere profesional cu cerinţele posturilor din firmă?*
- ✓ *Cum să mă asigur că angajaţii au nivelul de pregătire şi competenţele profesionale necesare?*
- ✓ *Cum pot să optimizez competenţele profesionale ale angajaţilor în aşa fel încât acestea să răspundă nevoilor firmei?*

Există două modalităţi prin care angajaţii pot **să-şi dobândească competenţele profesionale**:

Dobândirea de competenţe profesionale

- prin **calea formală**, unde competenţele angajaţilor sunt certificate de absolvirea formelor clasice de învăţământ din şcoli, licee, şcoli profesionale, facultăţi etc.;
- pe **cale informală**, prin procesul de **formare profesională continuă**, care presupune dobândirea experienţei la locul de muncă, obţinerea diferitelor calificări, participarea la traininguri, la sesiuni de formări ş.a.m.d. În acest caz, **confirmarea şi certificarea competenţelor** se face prin **sistemul de evaluare a competenţelor profesionale** dobândite pe alte căi decât cele formale, sistem care este cu precădere proiectat pentru adulţi.

Cunoștințele, deprinderile și atitudinile dobândite în perioada copilăriei și a adolescenței – în familie, la școală, în timpul instruirii de la liceu sau universitate – nu durează toată viața!

Învățarea în timpul vieții de adult este cea care ne ajută să sporim, să îmbunătățim și să ne folosim competențele pe tot parcursul vieții.

Atenție! Nu confundați **evaluarea competențelor profesionale** cu **evaluarea performanțelor**.

Evaluare competențe, evaluare performanțe

Prin procesul de **evaluare a competențelor** se verifică dacă angajatul respectiv are cunoștințele, deprinderile și atitudinile necesare ocupării unui anumit post, chiar dacă angajatul respectiv nu a absolvit în prealabil o formă de învățământ prin care acestea se dobândesc pe cale formală.

Prin procesul de **evaluare a performanțelor** se verifică gradul în care angajații realizează în mod eficient obiectivele firmei. Verificarea se face pe baza analizei rezultatelor obținute în urma îndeplinirii sarcinilor și responsabilităților postului ocupat de angajat.

Aflați din acest capitol ce **avantaje** vă aduce **evaluarea competențelor profesionale** dobândite pe alte căi decât cele formale și cum să creați în firma dvs. **propriul centru de evaluare** a competențelor profesionale ale angajaților.

Ce sunt competențele profesionale

?

Competența profesională reprezintă capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă

RENTROP & STRATON

diverse, pentru a realiza activităţile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupaţional.

Competenţele se pot grupa după cum urmează:

Competenţe

- **competenţe cognitive** – vizează utilizarea teoriei şi a conceptelor, precum şi a capacităţilor de cunoaştere dobândite prin experienţă;
- **competenţe funcţionale** (deprinderi sau capacităţi de utilizare a cunoştinţelor într-o situaţie de muncă dată) – sunt acele competenţe pe care o persoană trebuie să le aibă atunci când acţionează într-un anumit domeniu de activitate, context de învăţare sau activitate socială;
- **competenţe personale** – vizează capacitatea adoptării unei atitudini şi/sau comportament adecvat într-o situaţie particulară;
- **competenţe etice** – presupun demonstrarea anumitor valori personale şi profesionale.

Competenţe profesionale

Aşadar, **competenţa profesională** presupune îmbinarea şi **utilizarea armonioasă a cunoştinţelor, deprinderilor** şi **atitudinilor** în vederea obţinerii rezultatelor aşteptate la locul de muncă.

Pentru a putea înţelege mai bine această definiţie, iată pe scurt ce reprezintă fiecare dintre aceşti termeni:

Cunoştinţele sunt acele informaţii pe care deţinătorul unui post trebuie să le aibă pentru a înţelege mai bine ceea ce trebuie să facă (know-how).

De exemplu, un specialist în marketing trebuie să aibă cunoştinţe de psihologie a consumatorului, dar şi cunoştinţe privind tehnicile de publicitate, realizarea de sondaje, tehnicile de prelucrare statistică; un depanator PC trebuie să aibă cunoştinţe de electronică şi de funcţionare a componentelor calculatorului.

Cunoştinţele sunt nuanţate de experienţele şi cunoştinţele anterioare, dar şi de calitatea şi accesibilitatea informaţiilor.

Deprinderile reprezintă o componentă automatizată a activităţii umane, care se realizează cu un efort conştient minim sau foarte mic, prin care se facilitează desfăşurarea activităţii spontan şi rapid; deprinderile se formează prin exerciţiu, prin repetare şi exersare, în urma cărora se formează un stereotip dinamic.

Mişcările care se repetă foarte frecvent şi care se exersează foarte mult – cum ar fi scrisul şi cititul – sunt **deprinderi automatizate**.

Există şi **deprinderi mai complexe**, care necesită exerciţiu îndelungat, cum ar fi condusul maşinii: la început necesită un timp mai mare de învăţare, ulterior devenind un automatism. Operarea pe calculator sau învăţarea limbilor străine sunt tot deprinderi mai complexe.

Atitudinea reprezintă modalitatea constantă de raportare la anumite aspecte ale vieţii sociale sau la propria persoană prin care se orientează şi se evaluează comportamentul unei persoane.

Atitudinea este un mod constant de a reacţiona la diferite situaţii, prin care o persoană se orientează selectiv şi preferenţial.

De exemplu, atitudinea față de oameni poate fi de bunăvoință, de autoritate, de superioritate, de dominare sau de încurajare.

Atitudinea față de muncă poate fi de seriozitate, responsabilitate, implicare, superficialitate, indiferență etc.

Cum să creați în firma dvs. propriul centru de evaluare a competențelor

Pentru identificarea și verificarea competențelor profesionale ale angajaților dvs. puteți să apelați la centre de evaluare deja existente (lista acestora o puteți consulta la adresa www.cnfpa.ro) sau puteți să vă creați un **centru propriu de evaluare** a competențelor profesionale.

Cadrul legal de creare a unui centru de evaluare a competențelor profesionale

Cadrul legal

Conform **Ordinului nr. 4.543/2004** pentru aprobarea Procedurii de evaluare și certificare a competențelor profesionale obținute pe alte căi decât cele formale (publicat în M.Of. nr. 903 din 05.10.2004), modificat și completat de **Ordinul nr. 3.329/2005** (publicat în M.Of. nr. 363 din 28.04.2005), **centrul de evaluare și certificare** a competențelor profesionale este persoana juridică de drept public sau privat care este autorizată în condițiile legii să organizeze procese de evaluare și să certifice competențele profesionale obținute pe alte căi decât cele formale.

Centrele de evaluare

Centrele de evaluare pot fi:
- departamente specializate din unități economice;
- departamente specializate din centre de formare profesională;

- companii de recrutare de personal;
- alte organizaţii care îndeplinesc condiţiile de autorizare stabilite de lege.

Dacă doriţi să vă înfiinţaţi un centru de evaluare şi certificare a competenţelor profesionale obţinute pe alte căi decât cele formale, trebuie să obţineţi **autorizaţie** din partea **Consiliului Naţional de Formare Profesională a Adulţilor** (www.cnfpa.ro).

Autorizarea se face pentru ocupaţii/calificări pentru care există **standarde ocupaţionale**/standarde de pregătire profesională recunoscute naţional (vezi şi pag. E 70/010), în funcţie de nivelul de performanţă al centrului.

Condiţii de obţinere a autorizaţiei

Pentru a dezvolta un centru de evaluare firma dvs. trebuie să îndeplinească următoarele **condiţii**:

☐ să fie legal constituită;
☐ să dovedească faptul că nu se află în situaţie de incapacitate de plată şi nici nu are conturi blocate;
☐ să dovedească accesul la condiţii reale de muncă şi la resursele necesare efectuării de evaluări (protocoale semnate cu unităţi de profil, în cazul firmelor care nu desfăşoară activităţi curente în ocupaţiile pentru care doresc autorizare);
☐ să aibă evaluatori de competenţe profesionale certificaţi (conform Ordinului nr. 4.543/2004, completat şi modificat prin Ordinul nr. 3.329/2005).

Pentru a da **credibilitate** evaluării competenţelor profesionale, exigenţa cere ca firma dvs. să deţină **facilităţile, resursele şi experienţa practică** necesare.

De exemplu, într-o firmă de construcții pot fi evaluate competențe specifice activităților din construcții deoarece firma dispune de angajați cu experiență în activitățile respective, iar aceștia pot fi formați și certificați ca evaluatori de competențe. În plus, există spațiile și facilitățile necesare pentru desfășurarea evaluărilor. Într-o astfel de firmă poate fi evaluat propriul personal, personalul din organizații similare sau, în general, orice persoană care solicită recunoașterea și certificarea competențelor în domeniul respectiv (construcții).

Procedura de evaluare și certificare a competențelor dobândite pe alte căi decât cele formale, aprobată prin Ordinul nr. 3.329/2005 care modifică și completează Ordinul nr. 4.543/2004, a fost elaborată în conformitate cu **standardul ISO 17.024** privind „Criteriile generale pentru organismele de certificare ce efectuează certificarea personalului".

Acest standard specifică criteriile generale pe care trebuie să le respecte un organism de certificare a personalului pentru a fi recunoscut la nivel național și internațional.

Care sunt **avantajele evaluării** competențelor profesionale ale angajaților, cu respectarea cadrului legal, aflați detaliat în continuare.

De ce este util să evaluați competențele profesionale ale angajaților dvs.

Evaluarea competențelor profesionale este procesul de colectare a informațiilor necesare pentru stabilirea competenței și judecarea lor în raport cu cerințele standardului ocupațional.

Conform art. 5 din Ordinul nr. 4.543/2004, modificat și completat prin Ordinul nr. 3.329/2005, procesul de evaluare a competențelor profesionale obținute pe alte căi decât cele formale are următoarele **caracteristici**:

- ✓ este **voluntar**;
- ✓ se raportează la **standardul ocupațional**/standardul de pregătire profesională – evaluarea competențelor se efectuează în raport cu criteriile de realizare descrise în standardul ocupațional/standardul de pregătire profesională;
- ✓ se desfășoară în timp și spațiu – în sistemul de evaluare bazat pe standarde ocupaționale/standarde de pregătire profesională, colectarea dovezilor de competență rezultă din aplicarea metodelor de evaluare **în diferite contexte și la momente diferite**;
- ✓ este independent de procesul de pregătire profesională – evaluarea pe baza standardelor ocupaționale/standardelor de pregătire profesională permite recunoașterea competențelor dobândite **pe alte căi decât cele formale**;
- ✓ se finalizează, pentru fiecare unitate de competență, cu **rezultatul** „competent" sau „încă nu competent".

Procesul de evaluare

Funcția principală a evaluării competențelor este **să certifice competența** și să acorde recunoaștere profesională unei persoane.

Evaluarea competențelor vă oferă garanția că **un angajat al dvs. are cunoștințele, deprinderile și atitudinea necesare** efectuării activităților descrise în standardul ocupațional pe baza căruia a fost evaluat.

Certificarea competențelor profesionale este foarte importantă mai ales în acele domenii în care au apărut **ocupații noi**, oferind posibilitatea recunoașterii competențelor specifice acestora.

Standardele ocupaționale

Standardul ocupațional este documentul care oferă repere clare, de ordin calitativ, privind îndeplinirea corespunzătoare a activităților specifice locului de muncă.

Standardele ocupaționale **descriu competențele necesare** desfășurării unor activități de muncă.

Lista standardelor ocupaționale o puteți consulta pe site-ul Consiliului Național de Formare Profesională a Adulților, la următoarea adresă: http://so.cnfpa.ro/so/.

Evaluarea pe baza standardelor evidențiază capacitatea unei persoane de a integra cunoștințele teoretice cu deprinderile practice și cu capacitatea proprie de gândire, analiză și sinteză pentru a efectua activități și a obține **rezultate la nivelul calitativ** descris în standard.

Competența

Fiecare domeniu de competență se împarte în anumite **elemente de competență**. Acestea pot fi descrise prin 3 niveluri sau subcategorii, conform exemplului pe care vi-l prezentăm în tabelul alăturat.

Exemplu

Nivelul 1	Nivelul 2	Nivelul 3
Acțiunea care trebuie executată	**Pentru a fi capabil să execuți acțiunea, trebuie să ai următoarele cunoștințe, deprinderi și atitudini**	**Ce înseamnă să ai cunoștințele, deprinderile și atitudinile necesare pentru acțiunea respectivă**
Să elaborezi un document pe PC.	**Cunoștințe** cu privire la utilizarea programelor pentru redactare documente pe PC	– Cunoașterea programului Microsoft Word – Cunoașterea regulilor de punctuație și ortografie din limba în care se redactează materialul
	Deprinderea de a utiliza un PC	– Viteză de dactilografiere – Viteză în coordonarea mișcărilor
	Atitudini: Să dai dovadă de seriozitate, implicare, profesionalism.	– Urmărești să te încadrezi în termenul de finalizare. – Respecți corectitudinea de redactare a documentului. – Ai răbdare să găsești informațiile esențiale.

Ce avantaje au angajaţii dvs. care obţin un certificat de competenţă

Certificatul de competenţă

Certificatul de competenţă constituie o garanţie a capacităţii unei persoane de a activa într-o **ocupaţie/calificare** şi pune în evidenţă **competenţele transferabile** de la o ocupaţie la alta.

Acordarea certificatului de competenţă se bazează pe evaluarea a ceea ce angajatul este capabil să facă în condiţii reale de muncă.

Avantaje pentru angajaţi

Obţinerea unui **certificat de competenţă**:

✓ ajută la creşterea încrederii de sine şi a capacităţii de autoevaluare;

✓ oferă recunoaşterea competenţelor unei persoane, indiferent de modul în care acestea au fost dobândite;

✓ măreşte şansele de angajare şi posibilităţile de dezvoltare a unei cariere.

Având în vedere tocmai aceste avantaje, sfatul nostru este să **nu restricţionaţi** accesul la evaluare al angajaţilor dvs. Acordaţi oricărui angajat posibilitatea de a obţine certificatul de competenţă, fără să ţineţi cont de vârsta acestuia.

Ce avantaje are firma dvs. la evaluarea competenţelor profesionale ale angajaţilor

Avantaje pentru firmă

Acordarea certificatelor de competenţă are **avantaje şi pentru firma dvs.**:

✓ contribuie la **motivarea** şi **loializarea** angajaţilor cărora le sunt recunoscute competenţele dobândite pe alte căi decât cele formale;

Avantaje pentru firmă

- ✓ vă ajută să **identificaţi** acele **competenţe** care corespund posturilor din organizaţie, conform standardelor ocupaţionale necesare desfăşurării activităţilor specifice din firmă;
- ✓ vă ghidează în **dezvoltarea profesională** a angajaţilor;
- ✓ îi confirmă angajatorului că forţa de muncă este competentă, ceea ce constituie o garanţie pentru obţinerea de **rezultate performante**.

Puteţi utiliza **evaluarea competenţelor** şi pentru următoarele **scopuri**:

Scopuri ale evaluării competenţelor

- ✓ recrutarea personalului;
- ✓ diagnoza performanţelor angajaţilor din firmă;
- ✓ selectarea personalului pentru diferite funcţii din organizaţie;
- ✓ determinarea nivelului de pregătire al unei persoane care parcurge un curs sau un program de formare profesională;
- ✓ direcţionarea şi urmărirea perfecţionării profesionale a salariaţilor;
- ✓ identificarea unor noi utilizări ale deprinderilor deja existente, în cazul în care firma ar urma să suporte o restructurare.

Prin complexitatea procesului şi **obiectivitatea rezultatelor obţinute**, existenţa unui centru de evaluare a competenţelor în firma dvs. constituie un factor esenţial în procesul de selecţie şi/sau evaluare profesională şi comportamentală.

Cine face evaluarea competenţelor profesionale

Evaluarea se face de către **evaluatorul de competenţe profesionale** care trebuie să aibă următoarele două **calităţi**:

Evaluatorul de competenţe profesionale

- ✓ să fie un specialist cu experienţă recentă şi demonstrată de muncă şi/sau de coordonare în ocupaţiile/calificările pentru care este desemnat, de către centrul de evaluare, să efectueze evaluări;
- ✓ să fie certificat de către Consiliul Naţional de Formare Profesională a Adulţilor, pe baza standardului ocupaţional pentru *evaluator de competenţe profesionale*.

El răspunde de **punerea în aplicare** a întregului proces de evaluare, stabilind împreună cu candidatul programul şi metodele de evaluare şi înregistrând apoi rezultatele evaluării.

Activităţile de evaluare pot fi îndeplinite doar de specialiştii care au certificate următoarele **unităţi de competenţă**:

Evaluatorul certificat

- planificarea şi organizarea evaluării;
- înregistrarea şi raportarea rezultatelor evaluării;
- efectuarea evaluării;
- elaborarea instrumentelor de evaluare;
- analizarea informaţiilor şi luarea deciziei privind competenţa din standard.

În principal, evaluatorul are următoarele **responsabilităţi**:

☞ Clarifică pentru candidat conţinutul standardului ocupaţional şi etapele procesului de evaluare.

4/2007, pag. 34

☞ Îl asistă pe candidat în efectuarea autoevaluării și în identificarea competențelor pentru care poate să intre în procesul de evaluare.

☞ Colaborează cu candidatul și îl implică pe acesta în planificarea evaluării.

☞ Întocmește dosarul de evaluare.

☞ Efectuează evaluarea, adică apreciază dovezile de competență produse de candidat în raport cu cerințele standardului ocupațional.

☞ Identifică necesarul suplimentar de pregătire de care are nevoie candidatul atunci când decizia pentru unele unități de competență este „încă nu competent".

☞ Înregistrează și raportează rezultatele evaluării.

Dosarul individual de evaluare

Dosarul individual de evaluare trebuie să conțină:

☐ cererea candidatului;
☐ datele de identificare ale candidatului și unitățile de competență pentru care acesta solicită evaluarea;
☐ fișa de autoevaluare;
☐ metodele de evaluare convenite de evaluator și candidat pentru a fi aplicate în cadrul procesului (vezi pag. E 70/016);
☐ planificarea evaluării;
☐ dovezile de competență – directe, indirecte și suplimentare – produse de candidat sau o filă de sinteză a acestora pentru situația în care dovezile nu pot fi depuse fizic în dosar (vezi pag. E 70/020);
☐ lista aspectelor critice acoperite în timpul evaluării (vezi pag. E 70/018);
☐ decizia finală privind competența pentru unită-

ţile de competenţă pentru care s-a făcut evaluarea, însoţită de comentarii şi recomandări din partea evaluatorului;

☐ feedback din partea candidatului.

Metode şi instrumente de evaluare, dovezi de competenţă ale angajatului evaluat

Metode de evaluare

Metoda de evaluare este tehnica prin care se culeg dovezi de competenţă. Metodele de evaluare a competenţelor profesionale pot fi:

- autoevaluarea;
- observarea directă;
- întrebările orale;
- testul scris;
- proiectul;
- simularea sau demonstraţia structurată;
- rapoarte din partea altor persoane;
- portofoliul de lucrări realizate anterior evaluării.

Autoevaluare

Prin **autoevaluare** candidatul îşi face bilanţul propriei performanţe profesionale printr-o analiză cât mai obiectivă a capacităţilor şi a rezultatelor profesionale proprii.

Observare directă

Observarea directă reprezintă activitatea de investigare, de percepere şi interpretare prin care se culeg informaţii în contactul direct cu situaţii concrete de activitate.

Întrebări orale

Metoda de evaluare prin **întrebări orale** constă în administrarea unei serii de întrebări structurate, pe baza unui protocol prestabilit, determinând realizarea dialogului evaluator-candidat.

În urma acestuia se poate aprecia modul de gândire și exprimare, nivelul cunoștințelor și operarea cu acestea, opiniile și atitudinile, modul de rezolvare logică a unor situații problematice, capacitatea de argumentare etc.

Test scris

Testul scris este o metodă de evaluare standardizată (conținut, redactare, notare identică pentru toți) care permite stabilirea nivelului de cunoștințe ale candidatului și a modului în care operează cu acestea.

Testul scris are drept scop obținerea, într-un timp relativ scurt, a unor informații cuantificabile, independent de subiectivitatea evaluatorului.

Proiect

Proiectul are ca obiect realizarea unui produs sau rezolvarea de principiu a unei probleme și implică: documentare, concepție și creație, cercetare, design, evaluare, implementare (susținere) etc.

Simulare

Simularea este un substitut al observării directe. Această metodă de evaluare constă în aplicarea unor cunoștințe și dovedirea unor deprinderi în situații asemănătoare realității, în condiții experimentale.

Rapoarte

Rapoartele din partea altor persoane reprezintă apreciere argumentată din partea unor colegi, șefi, beneficiari, colaboratori etc. Sunt utilizate ca metodă de evaluare suplimentară, asociată portofoliului. Rapoartele pot fi solicitate atât de către persoana evaluată, cât și de către evaluator.

Portofoliu

Portofoliul este o metodă de evaluare ce permite analiza unor produse de excepție realizate de cel evaluat într-o perioadă anterioară evaluării, dar şi analiza unor documente (corespondenţe, opere, jurnale, carnete de note, fişe de informare şi documentare, eseuri, certificate, diplome etc.) care pot pleda ca premisă favorizantă pentru exercitarea cu succes a competenţelor actuale.

Metodele folosite în evaluare trebuie să evidenţieze faptul că un candidat are cunoştinţele şi deprinderile necesare efectuării activităţilor de muncă şi, mai ales, are capacitatea de a obţine **rezultatele aşteptate** în urma efectuării acestor activităţi.

Cu alte cuvinte, **metodele de evaluare evidenţiază:**

✓ cunoştinţele şi deprinderile corespunzătoare unităţii sau grupului de unităţi evaluate;
✓ capacitatea de înţelegere şi discernământul candidatului;
✓ atitudinea acestuia în diferite situaţii de muncă;
✓ capacitatea de adaptare la mediul de muncă în vederea obţinerii rezultatelor aşteptate;
✓ capacitatea de a acţiona eficace în situaţii neprevăzute.

Aspectele critice se referă la **cunoştinţele şi deprinderile esenţiale** pentru ca o persoană să realizeze activităţile şi să obţină rezultatele descrise de competenţă.

Aspectele critice

Ele pot viza:

- **activităţi** care trebuie întreprinse pentru a obţine rezultatul aşteptat şi care nu sunt identificate explicit în cuprinsul unităţii de competenţă;
- **rezultate** ale activităţilor specifice şi reperul calitativ asociat acestora, descrise în unitatea de competenţă;

- **cunoştinţe** absolut necesare pentru îndeplinirea activităţilor descrise în unitatea de competenţă.

Atunci când evaluarea se face pentru o singură unitate de competenţă este bine ca toate criteriile de realizare descrise în acea unitate să fie acoperite într-un mod integrat.

Exemplu

*De exemplu, să luăm unitatea de competenţă **coordonarea muncii în echipă**. Unul dintre aspectele critice identificate ale acestei competenţe este **comunicarea cu colegii**.*

***Aspectele critice referitoare la activităţi** sunt următoarele:*
- *respectă opiniile celorlalţi;*
- *se consultă cu colegii în luarea deciziilor;*
- *îşi exprimă opiniile în mod asertiv.*

*Iată care sunt **aspectele critice referitoare la rezultat**:*
- *comunicarea în cadrul echipei este eficientă;*
- *munca în echipă este eficientă şi în conformitate cu obiectivele stabilite.*

***Aspectele critice referitoare la cunoştinţe** sunt următoarele:*
- *cunoaşterea psihologiei umane;*
- *cunoaşterea normelor relaţiilor interumane;*
- *cunoştinţe privind terminologia de specialitate;*
- *cunoaşterea principiilor unei comunicări eficiente (ascultarea activă, comunicarea asertivă).*

Instrumentul de evaluare reprezintă metoda de evaluare operaţionalizată şi cuprinde obiectivele evaluării, rezultatul aşteptat şi modalitatea de apreciere a rezultatului obţinut.

Instrumentul de evaluare

Un instrument de evaluare bun este acela care asigură validitate, credibilitate, corectitudine şi transferabilitate procesului de evaluare. Pentru aceasta, instrumentul de evaluare trebuie să fie cuprinzător, uşor de administrat şi să conducă la culegerea dovezilor de competenţă relevante în raport cu aspectele critice stabilite.

De exemplu, instrumentul de evaluare pentru testul scris este format din setul de întrebări, recomandările privind modul de rezolvare, răspunsurile corecte şi indicaţiile privind modul de notare sau de apreciere.

Dovezile de competenţă

Dovezile de competenţă sunt informaţiile produse de un candidat din care rezultă că îndeplineşte toate aspectele descrise de unitatea/unităţile de competenţă pentru care este evaluat, respectiv are cunoştinţele şi deprinderile necesare şi demonstrează atitudinile corespunzătoare pentru a obţine rezultatele aşteptate la nivelul calitativ descris în standard.

Răspunsurile corecte la testul scris sau la întrebările orale, produsul realizat în cadrul unui proiect sau în timpul activităţilor de muncă, un serviciu furnizat la nivelul calitativ aşteptat sunt toate dovezi de competenţă.

Cum să derulaţi procesul de evaluare a competenţelor

Iată care sunt **etapele unui proces de evaluare a competenţelor profesionale:**

☞ **Înscrierea candidatului pentru evaluarea competenţelor**

Candidatul depune **o cerere** la un centru de evaluare autorizat, pentru ocupaţia/calificarea pentru care doreşte un certificat de competenţă şi i se repartizează un evaluator de competenţe profesionale certificat.

☞ **Asistarea candidatului pentru realizarea autoevaluării**

Evaluatorul îi **explică candidatului conţinutul şi prevederile standardului,** îi prezintă fişa de autoevaluare şi îi explică modul de completare a acesteia.

☞ **Stabilirea unităţilor de competenţă pentru care candidatul solicită evaluarea**

După ce candidatul a completat **fişa de autoevaluare,** urmează analizarea ei împreună cu evaluatorul. Decizia de intrare în procesul de evaluare aparţine însă candidatului care, în urma discutării fişei de autoevaluare şi ţinând seama de recomandările făcute de către evaluator, hotărăşte dacă intră în procesul de evaluare pentru o unitate de competenţă, un grup de unităţi sau pentru întreaga ocupaţie.

☞ **Pregătirea candidatului pentru evaluare**

Evaluatorul prezintă candidatului **metodele de evaluare** care vor fi utilizate în procesul de evaluare a competenţelor, clarifică modul în care candidatul îşi va **demonstra competenţa** şi îi explică modul în care va trebui să prezinte **dovezile de competenţă** produse anterior.

☞ Planificarea şi organizarea procesului de evaluare

Evaluatorul planifică şi organizează procesul de evaluare, de comun acord cu candidatul. Durata procesului de evaluare **nu trebuie să depăşească 30 de zile.**

☞ Culegerea dovezilor de competenţă, analizarea lor şi luarea deciziei privind competenţa

În evaluarea competenţelor profesionale, dovezile de competenţă produse de candidat sunt apreciate în raport cu aspectele critice stabilite pentru fiecare unitate de competenţă din standard.

☞ Înregistrarea şi raportarea rezultatelor evaluării competenţelor

Evaluatorul înregistrează, în dosarul de evaluare al candidatului, rezultatele evaluărilor efectuate.

Pentru a menţine **confidenţialitatea rezultatelor evaluării**, se recomandă ca accesul la înregistrări să fie limitat la: evaluator, candidat şi verificator intern sau verificator extern.

Fiecare centru de evaluare îşi elaborează propria procedură în ceea ce priveşte înregistrarea informaţiilor care decurg dintr-o evaluare şi accesul la acestea.

☞ Eliberarea certificatului de competenţă

La finalul procesului, persoana evaluată primeşte un certificat de competenţe profesionale în care sunt menţionate unităţile de competenţă pentru care a fost declarată competentă.

Exemple de competenţe profesionale după standardul ocupaţional

În continuare vă prezentăm câteva exemple de **competenţe profesionale** pentru **poziţii de decizie** şi **de execuţie**, conform standardelor ocupaţionale:

Exemplu

Director de magazin

*Pentru poziţia de director de magazin, **domeniile de competenţă** sunt:*

1. administraţie;
2. competenţe generale la locul de muncă;
3. dezvoltare profesională;
4. management;
5. marketing.

***Unităţile de competenţă** corespunzătoare fiecărui domeniu de competenţă sunt următoarele:*

1. raportarea activităţii magazinului;
2. aplicarea normelor de protecţie a muncii şi de pază contra incendiilor;
   aplicarea procedurilor de calitate;
   comunicarea interdepartamentală;
   coordonarea muncii în echipă;
3. coordonarea perfecţionării forţei de muncă;
   dezvoltarea activităţii profesionale proprii;
4. analiza şi luarea deciziilor privind activitatea magazinului;
   controlul şi evaluarea activităţii magazinului;
   coordonarea şi conducerea activităţii magazinului;
   gestionarea elementelor patrimoniale din magazin;
   planificarea activităţii magazinului;
5. promovarea imaginii magazinului.

Exemplu

Diriginte poştă

Pentru poziţia de diriginte poştă, ***domeniile de competenţă*** *sunt:*

1. competenţe generale la locul de muncă;
2. dezvoltare profesională;
3. management;
4. marketing.

Unităţile de competenţă *corespunzătoare fiecărui domeniu de competenţă sunt:*

1. aplicarea normelor de protecţie a muncii şi de pază contra incendiilor;
   comunicarea interactivă la locul de muncă;
2. asigurarea pregătirii profesionale a salariaţilor;
   dezvoltarea profesională proprie;
3. antrenarea personalului;
   controlul şi evaluarea activităţii oficiului poştal;
   coordonarea şi conducerea activităţii oficiului poştal;
   organizarea activităţilor oficiului poştal;
   planificarea activităţii oficiului poştal;
   raportarea activităţii oficiului poştal;
   soluţionarea cererilor, reclamaţiilor, sesizărilor;
4. promovarea serviciilor poştale.

Exemplu

Bibliotecar

Pentru poziţia de bibliotecar, ***domeniile de competenţă*** *sunt:*

1. administraţie;
2. competenţe generale la locul de muncă;
3. dezvoltare profesională;
4. gestionare;
5. marketing;
6. planificare;
7. relaţii cu clienţii.

***Unităţile de competenţă** corespunzătoare fiecărui domeniu de competenţă sunt următoarele:*

1. întocmirea somaţiilor şi a chitanţelor de plată;
2. aplicarea normelor de protecţie a muncii şi de pază contra incendiilor;
   menţinerea relaţiilor de colaborare profesională;
3. perfecţionarea pregătirii profesionale;
4. achiziţia documentelor de bibliotecă;
   catalogarea – clasificarea/indexarea documentelor de bibliotecă;
   depozitarea şi conservarea documentelor de bibliotecă;
   evidenţa documentelor de bibliotecă;
   inventarierea fondurilor de bibliotecă;
5. promovarea produselor/serviciilor bibliotecii;
6. planificarea activităţii proprii;
7. acordarea de consultanţă utilizatorului;
   comunicarea cu utilizatorul;
   oferirea documentelor de bibliotecă spre împrumut utilizatorului.

Auditor al calităţii

Exemplu

*Pentru poziţia de auditor al calităţii, **domeniile de competenţă** sunt:*

1. competenţe fundamentale;
2. competenţe generale la locul de muncă;
3. competenţe specifice.

***Unităţile de competenţă** corespunzătoare fiecărui domeniu de competenţă sunt următoarele:*

1. comunicarea specifică activităţii de audit;
2. munca în echipa de audit;
   perfecţionarea pregătirii profesionale;
3. analiza şi aprecierea conformităţii şi eficacităţii sistemului calităţii;

colectarea şi structurarea informaţiilor specifice activităţii de audit;
conducerea auditului;
examinarea documentelor referitoare la sistemul calităţii şi întocmirea raportului de examinare;
întocmirea documentelor specifice activităţii de audit;
întocmirea raportului de audit;
planificarea activităţii de audit.

……………

În curând,
special pentru Departamentul de Resurse Umane,
„101 MODELE de FIŞE de POST"

Mai multe **exemple de competenţe profesionale specifice celor mai diverse posturi** veţi avea la îndemână în lucrarea pe care o pregătim pentru dvs.: „101 MODELE de FIŞE de POST", ghidul complet pentru a întocmi rapid, corect şi în avantajul firmei dvs. fişele de post de care aveţi nevoie.
(Informaţii la tel. 021.209.45.45)

Evaluarea performanțelor

E 79

Ce este performanța angajaților E 79/002

Ce este evaluarea performanțelor E 79/004

Cum să realizați evaluarea performanțelor E 79/005

Metode de evaluare a performanțelor E 79/009

Interviul de evaluare – cum să conduceți interviul de evaluare E 79/024

Cele mai frecvente erori de evaluare E 79/030

RS RENTROP & STRATON

Ce este performanţa angajaţilor

Performanţa reprezintă gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de un angajat. Performanţa se referă la contribuţia pe care o aduc angajaţii la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei.

Factori ce influenţează direct performanţa

Performanţa la locul de muncă este rezultatul nemijlocit al efortului angajatului, influenţat de abilităţile sale şi de perceperea (înţelegerea) sarcinilor ce-i revin. Aşadar, performanţa poate fi văzută ca fiind în strânsă relaţie cu efortul depus de angajat, abilităţile acestuia, perceperea locului şi rolului postului său în cadrul organizaţiei.

Efortul, care rezultă din motivare, se referă la cantitatea de energie (fizică şi/sau mentală) utilizată de un angajat pentru îndeplinirea unei sarcini.

Abilităţile sunt caracteristicile personale ale angajatului folosite pentru îndeplinirea sarcinilor. Ele nu fluctuează prea mult într-o perioadă scurtă de timp.

Perceperea (înţelegerea) rolului în organizaţie se referă la direcţia în care angajatul crede că ar trebui să-şi canalizeze eforturile în muncă.

Pentru a atinge un nivel acceptabil al performanţei trebuie ca **toate cele trei componente** descrise mai sus să depăşească un nivel acceptabil.

Factori ce influenţează indirect performanţa

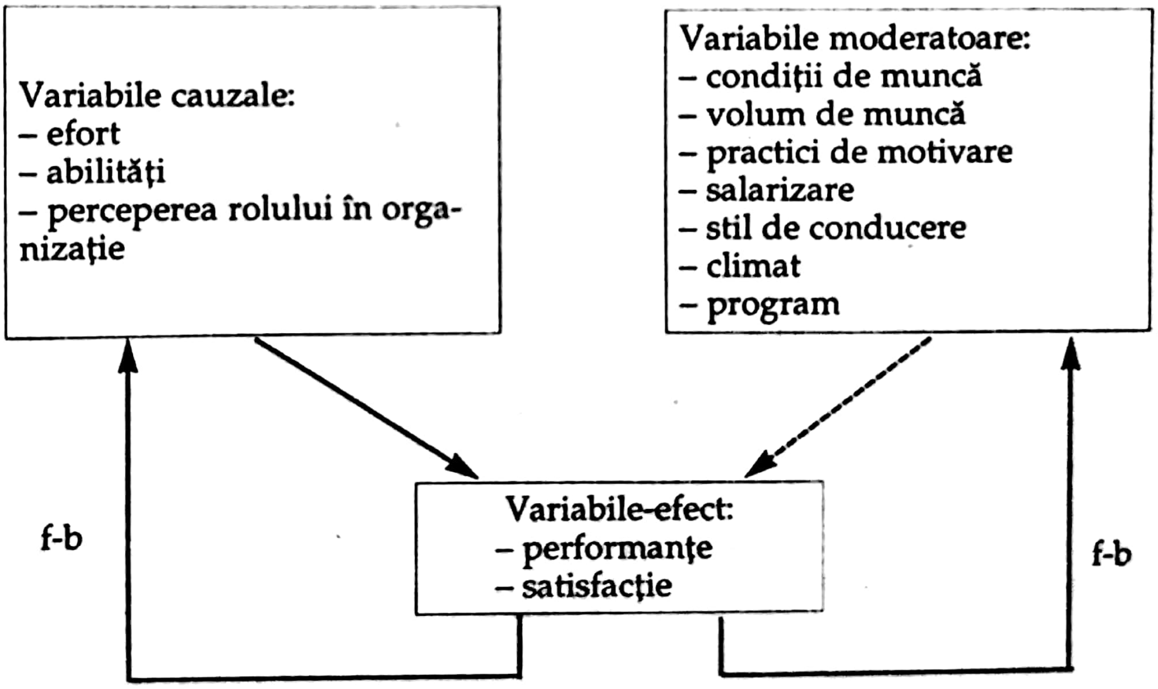
Alţi factori, care însă nu sunt sub controlul angajatului, pot de asemenea afecta nivelul lui de performanţă.

Obstacole în calea performanţei

Unele dintre cele mai des întâlnite obstacole în calea performanţei sunt:

- condiţii de muncă (temperatură, luminozitate, zgomot) şi echipamente inadecvate;
- supraîncărcarea în muncă a angajaţilor;
- politici necorespunzătoare de promovare şi salarizare;
- lipsa cooperării la locul de muncă (conflicte între angajaţi, comunicare defectuoasă);
- stilul de supervizare;
- program impropriu de lucru (schimburi de noapte).

Toate acestea modifică efectele celor trei factori care influenţează în mod direct performanţa.


Variabile cauzale:
– efort
– abilităţi
– perceperea rolului în organizaţie
Variabile moderatoare:
– condiţii de muncă
– volum de muncă
– practici de motivare
– salarizare
– stil de conducere
– climat
– program
Variabile-efect:
– performanţe
– satisfacţie
f-b
f-b

Legendă:
f-b = feedback
→ = relaţie de determinare, relaţie directă
--→ = relaţie de influenţare, relaţie indirectă

RENTROP & STRATON

Ce este evaluarea performanţelor

Cea mai bună metodă pentru a vă asigura că angajaţii dvs. îşi îndeplinesc sarcinile postului utilizând la maximum capacitatea lor de muncă este să vă asiguraţi că ei ştiu care este capacitatea lor maximă.

Puţini dintre noi suntem buni judecători ai propriilor noastre rezultate. Evaluarea oferă angajatului ocazia de a afla cât de bine şi-a îndeplinit sarcinile sau cel puţin cât de bine crede conducerea firmei că şi-a respectat rolul care i-a fost atribuit în cadrul organizaţiei.

Evaluarea performanţelor constă în analiza succeselor şi eşecurilor înregistrate de angajaţi, precum şi a perspectivelor de promovare a celor evaluaţi.

Evaluarea performanţelor conduce la o apreciere a rezultatelor activităţii angajaţilor, la identificarea obiectivelor lor pentru perioada următoare şi la stabilirea unui plan de îmbunătăţire a rezultatelor viitoare ale acestora.

Beneficiile evaluării performanţelor

Avantajele pe care le oferă evaluarea performanţelor sunt următoarele:

- ✓ Furnizează informaţii preţioase despre angajaţi şi despre natura exactă a sarcinilor acestora.
- ✓ Pot fi descoperite competenţe şi abilităţi necunoscute până atunci.
- ✓ Cumulând datele obţinute în urma evaluării se pot identifica nevoile generale de instruire pentru personalul organizaţiei.
- ✓ Îmbunătăţeşte relaţiile între manager şi angajaţi. Aceştia discută împreună problemele de muncă; angajatul află cu exactitate ce se aşteaptă de la el şi îşi înţelege statutul aşa cum este văzut de superiorii săi.

- ✓ Asigură aplicarea corectă și consecventă a politicilor de promovare și salarizare în organizație prin stabilirea unor criterii ferme de evaluare.
- ✓ Crește performanța angajaților; rezultatele evaluării afectează factorii ce influențează direct performanța:
  - Efortul sporește, de obicei, în cazul în care angajatul, în urma evaluării, capătă recunoașterea muncii sale.
  - Înțelegerea de către angajat a sarcinilor ce-i revin este clarificată prin stabilirea criteriilor de evaluare (standardelor de performanță).

Beneficiile evaluării performanțelor

Evaluarea performanțelor își propune:

- să estimeze dacă un angajat este capabil să facă față unei munci mai pretențioase, precum și viteza cu care este el capabil să promoveze;
- să determine nevoile de instruire și să formuleze planuri de instruire;
- să justifice luarea deciziilor cu caracter administrativ legate de promovări, concedieri, restructurări de personal, creșteri de salarii etc.

obiective

Scopuri ale evaluării performanțelor

Cum să realizați evaluarea performanțelor

Multe firme, îndeosebi cele mici, nu au introdus un sistem de evaluare a performanțelor angajaților (care să înceapă cu întocmirea fișelor posturilor și să se încheie cu completarea fișelor de evaluare), iar altele au dificultăți în a utiliza corespunzător respectivele fișe. Remedierea acestor deficiențe ar avea ca efect îmbunătățirea rezultatelor în muncă și obținerea de performanțe superioare.

Activitatea de evaluare a performanţelor urmăreşte să răspundă la patru întrebări distincte:

Întrebare	Etapa corespunzătoare din cadrul procesului de evaluare a performanţelor
1. Ce trebuie evaluat (care sunt rezultatele şi comportamentele angajatului ce trebuie observate şi apreciate)?	Realizarea descrierii posturilor. Stabilirea standardelor de performanţă pentru fiecare post
2. Cine trebuie să realizeze evaluarea?	Desemnarea persoanei care va efectua evaluările
3. Ce modalităţi de evaluare se folosesc?	Alegerea metodei de evaluare a performanţei
4. Cum este comunicat rezultatul evaluării?	Susţinerea interviului de evaluare

Stabilirea standardelor de performanţă

Evaluarea începe de obicei cu stabilirea, pe baza descrierii posturilor, a standardelor de performanţă pentru fiecare angajat şi post.

Standarde precis definite

Stabiliţi fiecare standard astfel încât să măsoare un aspect al activităţii din cadrul postului respectiv şi să vizeze fie obţinerea unui rezultat concret (volum de produse, calitatea acestora), fie un anumit comportament al angajatului pe acel post (de pildă, relaţiile cu colegii, prezenţa la lucru, disciplina).

Evaluarea trebuie să aibă în vedere acele atribute (ale postului şi ale angajatului) care determină îndeplinirea obiectivelor postului.

Categorii de atribute ce pot fi urmărite:

- cunoştinţe, calificări, programe de instruire efectuate în perioada evaluată, experienţa acumulată;
- abilităţi privind delegarea, planificarea, supervizarea, asumarea responsabilităţilor, organizarea timpului, conducerea, luarea deciziilor, rezolvarea problemelor;
- calităţi personale: înfăţişare, personalitate, entuziasm, sănătate, abilităţi fizice, creativitate;
- calităţi interpersonale: comunicare verbală şi în scris, relaţiile cu clienţii, cu supervizorii şi colegii.

Reuşita evaluării depinde mai ales de modul în care au fost formulate standardele de performanţă. Dacă acestea nu sunt clar precizate şi măsurabile, aprecierea superiorului nu poate fi decât o simplă estimare subiectivă a realizărilor unui angajat.

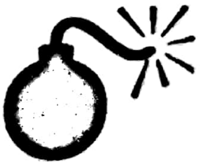
Tipuri de evaluare

Activitatea de evaluare a performanţelor angajaţilor poate fi realizată atât **formal (oficial)**, cât şi **informal (neoficial).**

Managerii fac adesea evaluări ad-hoc ale activităţii subordonaţilor, fără a discuta însă în detaliu despre criteriile pe baza cărora îşi prezintă calificativele.

Evaluări informale

Evaluările informale (comentariile managerilor cu privire la rezultatele angajaţilor) au loc aproape tot timpul. Angajaţii au nevoie de semne din partea conducerii care să le arate că le sunt recunoscute realizările. Aceste semne le oferă încredere şi constituie o sursă de motivare.



Laudele sunt cea mai simplă (şi ieftină) formă de recompensare. Aveţi însă în vedere să nu lăudaţi prea mult, prea des şi mai ales nesincer. Faceţi aprecieri realiste legate de activitatea angajaţilor. Cunoaşterea rezultatelor activităţii duce de obicei la îmbunătăţirea

RENTROP & STRATON

lor. Oricum, indiferența este cel mai greu de tolerat în orice tip de relații interpersonale.

Evaluări formale

Procedurile formale de evaluare sunt o parte necesară a activității de personal din fiecare organizație. Evaluările se realizează de obicei o dată pe an și înlocuiesc analiza întâmplătoare a rezultatelor activității cu o procedură formală, sistematică. Angajații știu că sunt evaluați, cunosc criteriile de evaluare și acest fapt are o valoare motivațională crescută.

Evaluarea nu este (nu trebuie să fie):

→ un simplu anunț către angajați despre ceea ce nu fac bine;
→ un raport secret pe care angajatul nu îl va vedea niciodată;
→ un sinonim al interviului disciplinar;
→ o modalitate de a rediscuta salariul.

Evaluarea este (ar trebui să fie):

✓ un plan pentru viitor;
✓ o critică constructivă a trecutului.

Evaluare și autoevaluare

Pentru ca evaluarea să fie într-adevăr utilă, combinați autoevaluarea ocupantului postului cu evaluarea acestuia de către șeful ierarhic.

Distribuiți fiecărui angajat câte un formular (fișă) de evaluare, cerându-i să-l completeze și să vi-l înapoieze înaintea interviului de evaluare. Dvs. urmează să adăugați în formular propriile opinii și comentarii. În cadrul interviului, analizați activitatea angajatului (stabilind un calificativ) și determinați obiectivele profesionale ale acestuia pentru perioada următoare.

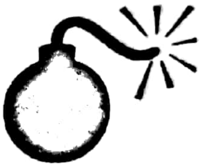
Calificativul general va fi propus de către evaluator şi este stabilit de comun acord între evaluator şi evaluat, pe parcursul interviului. Formularul va fi semnat de ambele părţi.

Calificativul obţinut trebuie să fie cunoscut doar de către angajat şi superiorul său. Formularele completate vor fi incluse în dosarul angajatului, păstrându-se confidenţialitatea.

Metode de evaluare a performanţelor

Caracterizările

Evaluarea prin caracterizări constă în pregătirea de către evaluator a unei declaraţii scrise, care să descrie punctele forte şi slăbiciunile angajatului evaluat, precum şi performanţele obţinute.



Aptitudinile de redactare ale evaluatorului pot afecta evaluarea propriu-zisă; un text bine scris poate face ca imaginea unui angajat de nivel mediu să fie mai bună decât o arată performanţele sale.

Caracterizarea, fiind „liberă", obligă evaluatorul să se gândească serios la calităţile subordonatului, dar deşi se poate concentra asupra aspectelor care i se par cele mai relevante în muncă, pot apărea **probleme:**

Dezavantajele evaluării prin caracterizări

!!!

- → Mulţi evaluatori au dificultăţi în a-şi transpune gândurile într-un raport scris, oficial sau pot uita diverse aspecte din activitatea angajatului.
- → Exprimarea liberă cere o pregătire atentă şi alocarea unui volum mare de timp pentru elaborarea caracterizării.
- → Managerii sunt persoane ocupate şi, ca atare, vor trata cu superficialitate această sarcină.
- → Criteriile de evaluare alese pot fi neclar definite sau nepotrivite.

În consecință, compararea performanțelor mai multor subordonați care au fost evaluați prin metoda caracterizării devine adeseori imposibilă.

Avantaj

În general, evaluările prin caracterizări sunt dificil de comparat; mărimea și conținutul caracterizării pot varia considerabil în funcție de evaluator. Însă avantajul acestei metode constă în faptul că evaluatorul este liber să includă ce detalii crede de cuviință că sunt relevante pentru activitatea celui evaluat.

Management prin obiective

Managementul prin obiective (MPO) constituie o metodă eficientă de evaluare a performanțelor personalului (mai ales a celui de conducere). Managerul și angajatul stabilesc de comun acord un set de obiective la începutul perioadei de evaluare și apoi evaluează progresul înregistrat către atingerea acestor obiective *(vezi formularul de la pag. E 79/011).*

Succesul unui astfel de sistem depinde mult de modul în care sunt formulate obiectivele (cât de măsurabile, atractive, realizabile și clare sunt) și de implicarea celui evaluat în stabilirea acestor obiective. Managerii care stabilesc obiective pentru un angajat fără participarea acestuia sau fără măcar a-l întreba dacă este de acord cu acele obiective nu pot obține de la subordonații lor o implicare deosebită în îndeplinirea sarcinilor respective.

MPO reprezintă sistemul de evaluare cel mai individualizat datorită stabilirii standardelor de performanță pentru fiecare angajat în parte. Există însă riscul ca, în cazul distribuirii inegale a obiectivelor între angajații ce ocupă posturi similare, recompensarea să nu reflecte în totalitate diferențele dintre eforturile depuse de aceștia.

Formular pentru evaluarea performanţelor utilizând MPO

Nume: ____________________________________

Denumirea postului: ________________________

Departament: ______________________________

Data evaluării: _____________________________

Descrierea postului (elaborată împreună cu angajatul): ________________________________
____
____
____

Perioada evaluată: __________________________

1. Obiectivele fixate după ultima evaluare a performanţelor (inclusiv sarcini speciale, instruire şi dezvoltare).

2. În ce măsură au fost atinse aceste obiective?

3. Au fost obţinute rezultate deosebite?

4. Au existat obstacole care au împiedicat atingerea obiectivelor fixate?

5. Ce măsuri trebuie luate pentru a depăşi aceste obstacole?

6. Ce metode de instruire au fost folosite în timpul perioadei evaluate?

Următoarea perioadă de evaluare: ______________

1. Ce obiective au fost fixate pentru următoarea perioadă de evaluare?

2. Ce metode de instruire vor fi utilizate?

3. Ce acțiuni trebuie întreprinse pentru atingerea obiectivelor?

Comentariile evaluatorului: ____________________

____

____

____

____

____

Semnătura evaluatorului

Comentariile angajatului evaluat: ____________

____

____

____

____

____

Semnătura angajatului evaluat

Comentariile superiorului direct al angajatului evaluat:

____

____

____

____

____

Semnătura superiorului direct

In chestionar de pus o intrebare „care-i cei mai (primii 3 cei mai buni) din formatie/sector, etc.
bun

Chestionare de evaluare

Chestionarele de evaluare oferă premisele reducerii subiectivității evaluării. Corectitudinea aprecierii și perceperea ei ca atare de către angajat sunt cheile succesului unei evaluări.

Nu există, desigur, un format magic al chestionarelor de evaluare; asigurați-vă însă că toți evaluatorii au înțeles corect criteriile de evaluare. Acestea trebuie să se concentreze asupra rezultatelor angajatului, fără a neglija însă atitudinea și comportamentul acestuia.

Fișa de evaluare

Nivelul performanțelor angajaților rezultă din compararea rezultatelor obținute de aceștia cu standardele de performanță. Informația astfel obținută este introdusă într-o **fișă de evaluare,** rezultând calificativul obținut de angajat.

Interviul de evaluare

Urmează un **interviu de evaluare** în care pot fi discutate eventualele dezacorduri între evaluator și cel evaluat.

Cine evaluează?

Chiar și cel mai reușit sistem de evaluare este ineficient dacă evaluatorii nu sunt pregătiți să-l pună în aplicare. Evaluarea poate fi efectuată de către un superior, de alți angajați de pe același nivel ierarhic, de subordonați sau chiar de însuși angajatul evaluat.

Evaluatorul trebuie să dispună de posibilitatea de a observa și de a cunoaște îndeaproape activitatea celui evaluat și cerințele postului acestuia.

Autoevaluarea

Evaluarea poate fi la fel de utilă unui angajat și conduce la eficiență sporită pe termen lung dacă este făcută chiar de acel angajat (autoevaluare) sau de un coleg de-al său de rang egal și fără autoritatea de a impune sancțiuni.

Angajații își pot autoevalua performanțele, eficiența instruirii pe care au primit-o, efectele modificării conținutului postului sau perceperea obiectivelor pe care le au de îndeplinit.

Probleme legate de autoevaluare

Mulţi angajaţi sunt însă incapabili să se autoanalizeze. Tranziţia de la a fi evaluat la a te autoevalua necesită uneori chiar o instruire în domeniu.

Gândind că evaluarea va conta în cariera sa viitoare, angajatul are tendinţa de a se supraevalua, ignorând erorile.

Când să evaluaţi

O altă problemă a organizaţiilor este cât de des trebuie conduse asemenea evaluări ale performanţelor angajaţilor. Răspunsul cel mai potrivit ar fi acela că evaluările trebuie să aibă loc ori de câte ori este nevoie de ele (adică atunci când aduc informaţii utile în luarea unor decizii).

În mod evident, frecvenţa şi tipul evaluărilor depind de specificul activităţii firmei (şi de mărimea organizaţiei), precum şi de costurile unei astfel de evaluări. O firmă de consultanţă, de exemplu, în care predomină un management pe proiecte (pentru fiecare client), evaluări ale persoanelor implicate în proiect ar trebui întreprinse după fiecare misiune în parte. În acest caz, evaluarea anuală are rolul de a rezuma şi de a prezenta un calificativ mediu care să caracterizeze activitatea persoanei respective.

Evaluarea performanţelor şi revizuirea salariului

Revizuirea salariului

Revizuirea salariului trebuie să aibă loc după ce au fost evaluate performanţele. Oricum, scopul evaluării performanţelor este acela de a găsi modalităţi de îmbunătăţire a eficienţei. Dacă însă salariul devine principalul subiect de discuţie, acesta va domina conversaţia în detrimentul analizei activităţii angajatului.

În multe organizaţii evaluarea performanţelor este realizată în acelaşi timp şi în corelaţie cu stabilirea creşterilor salariale. Acest fapt poate conduce la diverse probleme legate de imposibilitatea financiară a firmei de a asigura la momentul respectiv creşteri salariale tuturor celor care, conform performanţelor obţinute, merită.

Este util, de aceea, ca stabilirea salariului să fie puţin decalată, să urmeze evaluării performanţelor. Calificativul obţinut va reprezenta unul dintre criteriile (cel mai important) determinării salariului adecvat.

Exemple de scale şi fişe de evaluare

Scalele de evaluare

Scalele de evaluare reprezintă un popular sistem de evaluare a angajaţilor. Sarcina celui care face aprecierea este să estimeze gradul în care un individ posedă o anumită calitate. Principiul de bază constă în evaluarea subiecţilor separat, la fiecare criteriu care surprinde însuşirile specifice unei anumite profesii. Exemplu de criterii: cantitatea muncii, calitatea muncii, disciplina, comportamentul în echipă. Independent se poate face şi o apreciere a competenţei profesionale.

Scalele de evaluare pot fi de mai multe tipuri, dar, indiferent de forma pe care o iau, ele se bazează pe atribuirea de calificative conform unor standarde prestabilite. Fiecare individ va fi apreciat independent, nu în raport cu grupul din care face parte.

1. Scalele de evaluare grafice

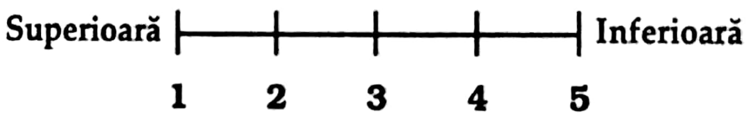
Pe un segment de dreaptă sunt reprezentate mai multe repere care desemnează niveluri de competenţă, acestea fiind dispuse de la polul „de nedorit" (negativ) la polul „de dorit" (pozitiv). Evaluatorul trebuie să marcheze pe segmentul respectiv de dreaptă poziţia unde consideră că se încadrează mai bine persoana evaluată.

2. Scalele de evaluare cu paşi multipli

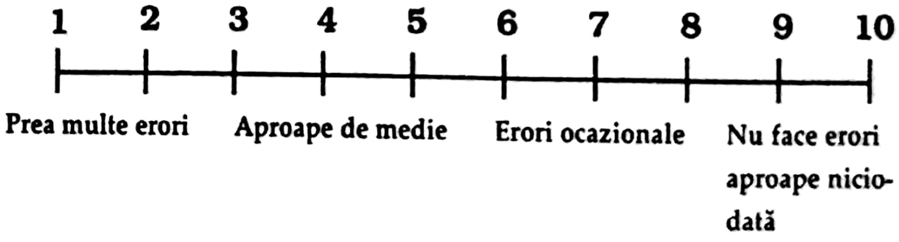
Acest sistem de evaluare constă în alcătuirea unei liste de criterii, fiecare detaliat pe câteva etape (câțiva pași), de obicei între 5 și 9. Sarcina evaluatorului constă în a marca, pentru fiecare aspect, căsuța care corespunde cel mai bine comportamentului celui evaluat. Aceste scale de evaluare sunt frecvent utilizate în organizații datorită faptului că oferă o imagine analitică a ceea ce se evaluează și dau o descriere succintă atât a calității-criteriu evaluate, cât și a nivelurilor pe care se face evaluarea. Crește astfel gradul de exactitate, de obiectivitate al evaluărilor.

Scale de evaluare grafice

Calitatea muncii


Superioară
Inferioară
1
2
3
4
5

Calitatea muncii


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
Prea multe erori
Aproape de medie
Erori ocazionale
Nu face erori aproape niciodată

Scale de evaluare cu pași multipli

Factori de performanță	Niveluri de performanță			
	Excelent	Uneori superior	Mediu	Nesatisfăcător
Calitatea muncii – precizie – economie – ordine	 ☐ ☐ ☐	 ☐ ☐ ☐	 ☐ ☐ ☐	 ☐ ☐ ☐

Formular pentru evaluarea performanţelor

Numele persoanei evaluate: ______________________

Numele evaluatorului: ______________________

Data: ______________________

(Se bifează caseta corespunzătoare din dreptul fiecărui criteriu.)

Criterii	Comportament				
Munca în echipă	Spirit de echipă – construieşte echipe.	Bun colaborator – agreează munca în echipă.	Colaborează bine în echipă.	Vrea să colaboreze, dar are tendinţa de a fi retras.	Lucrează greu în colectiv.
Comportament etic	Comportament desăvârşit	Comportare adecvată	Comportare satisfăcătoare	Comportare criticabilă	Viaţă dezordonată
Disciplina în muncă	Nivel ridicat de disciplină	Satisfăcătoare	Rareori sancţionat (abateri minore)	Necesită sancţiuni frecvente	Abateri frecvente şi grave
Adaptarea la condiţii noi	Acomodare uşoară	Mici dificultăţi de acomodare	Satisfăcătoare; necesită o perioadă mai lungă de adaptare	Lent; necesită instructaje complete şi amănunţite	Inadaptabil la condiţii noi; refuză situaţiile noi.
Prezenţa la lucru	Întotdeauna prezent la timp, rămâne după program dacă este nevoie.	Prompt, prezent cu regularitate la muncă	De obicei prezent la timp la lucru	Manifestă atitudini neglijente faţă de prezenţa la lucru.	Absentează şi întârzie frecvent.

Evaluarea îndeplinirii obiectivelor anterioare (cele stabilite la ultima evaluare anuală sau cele specifice proiectelor la care a luat parte angajatul)

Obiectiv	Gradul de îndeplinire a obiectivului

Evaluarea generală a performanţei

Analiza celui evaluat	Analiza evaluatorului

Planul pentru perioada următoare

Obiective pentru perioada următoare (specifice locului de muncă şi personale, de dezvoltare profesională)	Modalităţi posibile de îndeplinire a obiectivelor (de exemplu: cursuri, sarcini specifice)	Termenul-limită pentru îndeplinirea obiectivelor

Funcţia propusă:_________________ Calificativul general:__________

Semnătura evaluatorului

Semnătura persoanei evaluate

Formular pentru evaluarea anuală a performanţei

Formularul se va completa mai întâi de către angajatul care este evaluat. Pentru fiecare aspect al activităţii sale se va acorda un calificativ, luându-se în calcul cerinţele fiecărui post:

E = excepţional (calitatea şi cantitatea muncii prestate sunt excepţionale în raport cu cerinţele postului).

S = superior (calitatea şi cantitatea muncii prestate depăşesc cerinţele postului ocupat).

B = bine/satisfăcător (nivelul performanţei corespunde cerinţelor postului).

N = sunt necesare îmbunătăţiri (calitatea şi cantitatea muncii prestate sunt sub cerinţele postului ocupat).

I = inacceptabil (nivelul performanţei este mult sub ceea ce se doreşte, punând în pericol îndeplinirea obiectivelor firmei).

N/A (nu se aplică)

Cunoştinţele de specialitate şi calitatea muncii prestate

Criterii de evaluare	Calificativul celui evaluat:		Calificativul evaluatorului:	
● ● ● ●	Comentariile evaluatorului:			

Planificarea şi dezvoltarea activităţii

Criterii de evaluare	Calificativul celui evaluat:		Calificativul evaluatorului:	
● ● ● ●	Comentariile evaluatorului:			

Conducerea/supervizarea personalului

Criterii de evaluare	Calificativul celui evaluat:		Calificativul evaluatorului:	
● ● ● ●	Comentariile evaluatorului:			

Atitudinea faţă de clienţii firmei

Criterii de evaluare	Calificativul celui evaluat:		Calificativul evaluatorului:	
● ● ● ●	Comentariile evaluatorului:			

Dezvoltarea profesională

Criterii de evaluare	Calificativul celui evaluat:		Calificativul evaluatorului:	
● ● ● ●	Comentariile evaluatorului:			

Relaţiile de muncă

Criterii de evaluare	Calificativul celui evaluat:		Calificativul evaluatorului:	
● ● ● ●	Comentariile evaluatorului:			

Formular pentru evaluări intermediare

Evaluările intermediare se vor efectua la fiecare trei luni sau după încheierea unui proiect mai complex.

Numele persoanei evaluate:	Numele evaluatorului:
Funcție:	Perioada evaluată:
Departament:	Durata:

Selectați sarcinile cele mai importante pe care le-ați avut în perioada evaluată.

Menționați aspecte din activitatea desfășurată care:

- au contribuit la îmbunătățirea performanțelor și cunoștințelor dvs.;
- au ridicat probleme profesionale deosebite;
- au ridicat alt gen de probleme (menționați ce anume).

Precizați domeniile în care credeți că v-ați îndeplinit foarte bine sarcinile (ați obținut cele mai bune rezultate): ________________________________

____

____

____

Precizați domeniile în care ați obținut cele mai slabe rezultate: ________________________________

____

____

____

RENTROP & STRATON

Aprecierea angajatului evaluat (calificativ): ____________________

Proiect (client):	Obiective:
Tipul de proiect:	
Tipul de sarcini primite:	
Activitatea prestată:	

Proiect (client):	Obiective:
Tipul de proiect:	
Tipul de sarcini primite:	
Activitatea prestată:	

Proiect (client):	Obiective:
Tipul de proiect:	
Tipul de sarcini primite:	
Activitatea prestată:	

Precizările evaluatorului legate de activitatea desfăşurată:

Aprecierea evaluatorului (calificativ): ____________________

Semnătura unui membru al proiectului: ____________________
Semnătura evaluatorului: ____________________
Semnătura celui evaluat: ____________________
Data: ____________________

Formular pentru evaluarea cunoştinţelor şi aptitudinilor

Angajatul şi apoi evaluatorul trebuie să acorde calificativul corespunzător:

S = slab; M = mediu; F = foarte bine.

Domeniul de performanţă		Calificativ	
		Angajat	Evaluator
Cunoştinţe de specialitate			
Operare pe calculator			
Înţelegerea obiectivelor şi a activităţii firmei			
Înţelegerea cerinţelor clientului			
Probleme	Identificare		
	Analiză		
	Soluţii		
Raţionament			
Influenţă personală			
Lucrul cu echipa			
Comunicare	Orală		
	În scris		
	Ascultare		
Rezistenţă în codiţii de stres			

Prezentarea punctelor forte (calităţilor) şi a domeniilor ce necesită îmbunătăţiri

Puncte forte (în viziunea persoanei evaluate)	Puncte forte (în viziunea evaluatorului)
Slăbiciuni (în viziunea persoanei evaluate)	Slăbiciuni (în viziunea evaluatorului)

Interviul de evaluare

Evaluarea = o sarcină dificilă

Puţine sarcini ale managerului sunt mai dificile decât aceea de a evalua personalul din subordine. A sta alături de un angajat şi a discuta despre punctele lui forte şi despre slăbiciunile din activitatea sa nu este un lucru uşor.

Conducerea eficace a unui interviu de evaluare este o calitate adesea neglijată şi subapreciată, deşi operaţia de evaluare necesită planificare atentă, analiză obiectivă şi practică frecventă. Nu toţi managerii sunt dispuşi să discute performanţele subalternilor, dar **interviul de evaluare este recunoscut ca cea mai bună modalitate de a identifica potenţialul, capacitatea şi nevoile de instruire ale angajaţilor.**

Cel care conduce interviul poate fi managerul general, managerul de departament sau superiorul direct.

Scopul interviului de evaluare

Scopul interviului de evaluare este discutarea performanţelor în muncă şi a obiectivelor viitoare ale angajaţilor. Interviul de evaluare permite o mai bună înţelegere a cerinţelor postului şi a modului în care sunt măsurate performanţele angajatului.

După ce aţi efectuat evaluarea unui angajat şi aţi completat rezultatele analizei în fişa de evaluare, este momentul să stabiliţi o întâlnire cu cel evaluat, în care să discutaţi performanţele sale. Discuţia (interviul de evaluare) durează, în mod obişnuit, între 15 şi 30 de minute şi trebuie să se concentreze asupra analizei activităţii angajatului.

Cum să conduceți interviul de evaluare

– Plan de acțiune –

☞ Pregătiți interviul

- Revedeți activitatea angajatului evaluat.
- Discutați cu colegii și superiorii acestuia despre performanțele activității sale.
- Trimiteți angajatului fișa de evaluare spre completare (autoevaluare).
- Adăugați în fișa de evaluare comentariile dvs.
- Recitiți fișa evaluării precedente.
- Pregătiți atmosfera în care se va desfășura interviul. Cei mai mulți angajați privesc cu teamă aceste întâlniri. Un angajat relaxat este mai pregătit să accepte evaluarea pe care i-o faceți și să coopereze.
- Stabiliți o dată și un loc exact pentru interviu și anunțați că nu vreți să fiți deranjat. Faceți ca angajatul să simtă că evaluarea performanțelor sale este un eveniment important și că a fost planificat cu atenție. Cel mai indicat loc de desfășurare este biroul celui care realizează evaluarea.

☞ Organizați interviul

- Stabiliți un moment adecvat susținerii interviului.

- Nu planificați mai mult de un interviu pe zi.
- Asigurați-vă că angajații înțeleg în ce constă interviul de evaluare și care este scopul său.

☞ Conduceți interviul

- Folosiți fișa de evaluare ca punct de plecare a discuțiilor.
- Încercați să vă puneți în locul angajatului.
- Ascultați cu atenție ce are de spus angajatul.
- Nu lăsați discuția să alunece spre subiecte nerelevante.
- Utilizați un limbaj clar, care să nu permită interpretări greșite.

- Faceți din interviu un dialog fructuos. Nu susțineți un monolog în fața angajatului; oferiți-i ocazia de a-și exprima punctul de vedere și țineți seama de explicațiile sale.
- Formulați planurile de îmbunătățire a performanței.
- Planificați modul în care vor fi valorificate calitățile angajatului în perioada următoare.
- Discutați despre cum va obține îmbunătățirea performanțelor sale.
- Cereți angajatului să vorbească despre felul în care vede dezvoltarea carierei sale în organizație.

- Identificați domeniile în care angajatul are nevoie de instruire suplimentară.

- Precizați un termen în care vă așteptați să remarcați o ameliorare a rezultatelor nesatisfăcătoare.

- Acordați responsabilități extinse unui angajat care are rezultate excelente în ultima perioadă.

- Concentrați-vă asupra analizei performanțelor. Evidențiați punctele forte și slăbiciunile angajatului. Insistați asupra obiectivelor din domeniul în care doriți o îmbunătățire a performanțelor celui evaluat.

☞ **Încurajați feedback-ul**

- Cereți părerea angajatului referitoare la activitatea sa (fișa de evaluare pe care acesta o completează înainte de interviu vă arată cum s-a autoevaluat). Angajatul poate aborda o atitudine defensivă, pentru a-și proteja propria poziție, sau își poate recunoaște deschis greșelile.

Întrebări deschise

- Puneți întrebări deschise de genul: Care a fost cea mai interesantă activitate pe care ați întreprins-o în firmă în ultima perioadă? Care credeți că au fost domeniile în care ați înregistrat cele mai bune performanțe? Unde credeți că ar fi necesare îmbunătățiri? Cum vă putem ajuta?

- Întrebați angajatul despre cât de corectă i se pare descrierea postului în raport cu ceea ce face efectiv.

- Cereți-i să identifice succesele și eșecurile înregistrate pe post.

- Nu contraziceţi în mod direct opiniile exprimate de angajat. Nu permiteţi purtarea unei discuţii în contradictoriu.

- Încurajaţi-l să fie deschis, răspundeţi comentariilor şi întrebărilor sale.

Nu există, desigur, o formulă magică pentru susţinerea interviului. Există totuşi câteva **reguli** de bază care ar trebui urmate.

Atmosferă destinsă

Creaţi o atmosferă de confort fizic şi psihic, fără întreruperi; alocaţi suficient timp pentru ca evaluarea să se facă cu atenţie şi toate problemele să fie discutate.

Angajatul trebuie să ştie că interviul nu este un proces în care se caută şi se pedepsesc greşelile, ci o ocazie pentru el de a analiza corect performanţele proprii. De asemenea, pentru dvs., interviul de evaluare constituie un bun prilej de a vă arăta interesul faţă de dezvoltarea angajatului şi de a-i furniza ajutorul necesar.

Obiectivitate

Asiguraţi-vă că dvs. şi angajatul aveţi aceeaşi reprezentare a postului şi a standardelor de performanţă asociate acestuia.

Performanţa trebuie să stea în centrul atenţiei în procesul de evaluare, nu personalitatea şi nici atitudinile angajatului. Acestea din urmă vor fi discutate dacă au legătură directă cu performanţele realizate (cum este cazul, de pildă, al manierei de a se adresa colegilor sau clienţilor).

Discreţie

Superiorul nu trebuie să se amestece în viaţa privată a angajatului. Problemele personale trebuie discutate doar dacă ele reprezintă cauza unei probleme de performanţă.

Individualizare

Nu faceți comparații cu alți angajați! Salariatul este evaluat față de standardele clare, caracteristice fiecărui post. Fiți specific, mai ales când faceți comentarii sau când adresați reproșuri.

☞ **Încheiați interviul**

- Încheiați pe un ton pozitiv, marcând înțelegerea la care s-a ajuns.
- Stabiliți obiectivele următoare și termenul-limită de îndeplinire a lor.
- Nu lăsați să planeze nici o umbră de îndoială asupra a ceea ce se așteaptă de la angajat în perioada următoare. Acesta trebuie să știe, după interviu, ce să facă pentru a înregistra succese.
- Puneți-vă de acord asupra conținutului formularului de evaluare și semnați-l. Din acest moment devine un document oficial. Oferiți o copie celui evaluat. Pregătiți deja interviul de evaluare pentru perioada următoare.
- Dacă angajatul contestă calificativul primit, el poate redacta o plângere adresată conducerii firmei, menționând cauzele nemulțumirii sale. Și în acest caz însă, trebuie să semneze formularul de evaluare pentru a confirma susținerea respectivului interviu. Dacă angajatul nu vrea totuși să semneze, un alt salariat trebuie să dea o declarație prin care certifică refuzul angajatului evaluat.

Angajatul poate contesta calificativul primit

Interviul poate eșua dacă:

→ analizați mai degrabă persoana decât performanțele și comportamentul acesteia;

- ➜ vă concentraţi mai ales asupra slăbiciunilor angajatului şi uitaţi să apreciaţi calităţile dovedite;

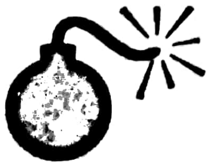
Eşecul interviului

- ➜ manifestaţi lipsa unei atitudini constructive faţă de problemele angajatului (evitaţi discutarea aspectelor care sunt neplăcute pentru dvs.);

- ➜ aveţi o atitudine superioară faţă de cel evaluat;

- ➜ abordaţi interviul cu o opinie gata formată în ceea ce îl priveşte pe angajat.

Cele mai frecvente erori de evaluare



În procesul de apreciere a performanţelor personalului au fost identificate câteva greşeli frecvente.

Indulgenţa/severitatea

Indulgenţa/severitatea constă în gruparea calificativelor acordate, pe o scală de valori, în partea pozitivă/negativă a acesteia, în loc să fie răspândite (dacă persoana evaluată merită) pe toată scala de valori.

Este cea mai întâlnită eroare de evaluare: fiind îngăduitor, evaluatorul evită posibilele nemulţumiri şi discuţii neplăcute cu angajatul în cauză; fiind sever, pur şi simplu îl reduce la tăcere.

Evaluatorii au adesea tendinţa de a nivela aprecierile legate de performanţele subordonaţilor; ei ezită să facă aprecieri utilizând şi calificativele extreme.

Tendinţa „de centru"

Tendinţa „de centru" o întâlnim atunci când rezultatele evaluării indică faptul că majoritatea angajaţilor evaluaţi prezintă acelaşi nivel al performanţei (lucru posibil, desigur, dar improbabil). Această eroare penalizează angajaţii merituoşi şi îi favorizează pe cei cu rezultate mai slabe. Tendinţa „de centru" împiedică identificarea celor apţi pentru promovare.

Eroarea de proximitate are loc atunci când evaluările iau în considerare activitatea cea mai recentă – în general cea desfășurată în ultimele două luni dinaintea evaluării. Sunt date uitării gafe sau reușite mai vechi (de la începuturile perioadei evaluate).

Eroarea de proximitate

Eroarea de contrast/similaritate constă în tendința evaluatorului de a-i aprecia pe angajați în comparație cu propria lui persoană, care devine implicit un etalon de evaluare. În cazul în care evaluatorul este extrem de performant, va rezulta o notare severă a celor mai slabi performeri.

Eroarea de contrast/ similaritate

O altă eroare ce poate apărea în procesul de evaluare este **efectul de halo,** adică extensia unei însușiri pozitive sau negative a angajatului asupra tuturor celorlalte însușiri ale sale. Acest efect are loc când un evaluator permite unei singure trăsături dominante a celui evaluat să influențeze aprecierea fiecărui aspect ce trebuie evaluat separat.

Un **halo pozitiv** are loc atunci când evaluatorul apreciază performanța angajatului pe baza unei atitudini generale pozitive despre acesta.

Efectul de halo

Halo-ul negativ este fenomenul exact opus: micșorarea calificativelor pentru toate criteriile de evaluare, din cauza unui calificativ redus înregistrat în cazul unui singur criteriu.

Rezultatul unei astfel de erori constă în faptul că persoanei respective i se acordă același calificativ pentru fiecare aspect al performanței pe post.

Preferințele personale, prejudecățile, alți factori perturbatori pot provoca, la rândul lor, erori de apreciere a performanței. Managerii care au tendința de a se lăsa influențați de astfel de **opinii**

Stereotipuri de gândire

exterioare caută să vadă în comportarea persoanei evaluate confirmarea acestor opinii și prejudecăți.

Stereotipuri de gândire

Prima impresie joacă de asemenea un rol important în aprecierea de către evaluator a activității unei persoane. Prima impresie surprinde doar o mică parte din comportamentul unui om; și totuși, cu toții reținem această impresie, chiar dacă ne confruntăm cu o realitate contrară ei.

Aceste erori de evaluare fac dificilă, dacă nu chiar imposibilă, separarea angajaților cu adevărat performanți de ceilalți.

În plus, ele nu permit compararea calificativelor acordate de către diferiți evaluatori. De exemplu, este posibil ca o persoană cu bune rezultate, a cărei activitate este însă evaluată prin prisma unei *tendințe „de centru"* a evaluatorului, să primească un calificativ mai slab decât un angajat neperformant, dar al cărui evaluator manifestă îngăduință în evaluare.

Cine face evaluarea performanțelor

Una dintre principalele cauze pentru care managerii sau supervizorii au o anumită reținere în ceea ce privește evaluarea performanțelor este aceea că sunt **nesiguri de evaluările lor.**

Nici o metodă sau tehnică de evaluare a performanțelor nu va putea compensa incompetența sau slaba pregătire a evaluatorilor.

Pentru a beneficia de o evaluare cât mai eficientă a performanțelor angajaților, organizațiile ar trebui fie să aibă **un program de pregătire a evaluatorilor,** fie să le furnizeze acestora **instrucţiuni scrise,** care să cuprindă minimum de date necesare realizării acestui tip de activitate.

Ce trebuie să ştie evaluatorul

Astfel, **evaluatorul** trebuie:

- să cunoască obiectivele, sarcinile sau responsabilităţile postului fiecărui subordonat;
- să aibă date şi informaţii corecte privind performanţa fiecărui subordonat;
- să dispună de standarde adecvate care să-i permită aprecierea corectă a performanţelor;
- să fie capabil să comunice corect subordonaţilor evaluările realizate şi să le explice acestora pe ce bază au fost efectuate.

Categorii de evaluatori

În practică, evaluarea performanţelor este sau poate fi realizată de:

☐ managerii sau şefii direcţi ai celui evaluat;
☐ subordonaţii direcţi ai celui evaluat;
☐ egalii sau colegii celui evaluat;
☐ comisiile de evaluare;
☐ angajatul însuşi;
☐ evaluatori externi.

Ce se întâmplă când evaluarea performanţelor este realizată de şefii direcţi

Evaluarea de către manageri sau de către şefii direcţi reprezintă **baza celor mai multe sisteme de evaluare** (92-95%).

Raţionamentul acestei abordări este următorul: managerii, respectiv şefii direcţi, sunt responsabili pentru performanțele subordonaților lor, deci este normal ca ei să efectueze și evaluarea performanțelor.

Avantaj

Avantajul acestui tip de evaluare constă în faptul că managerii sau șefii se află în cea mai bună poziție pentru a observa și a evalua performanțele subordonaților direcți.

Pentru a vă asigura că evaluările sunt corecte și cât mai obiective, vă recomandăm ca rezultatele evaluărilor să fie revizuite sau aprobate de către **managerii imediat superiori** (care pot observa aspecte diferite) sau ca șefii ierarhici respectivi să fie **asistați de specialiști** în evaluarea resurselor umane.

Dezavantajele evaluărilor realizate de către manageri sau de șefii direcți sunt legate de faptul că aceștia consideră că nu au capacitatea sau pregătirea necesară pentru a fi evaluatori (nu admit să se „joace“ cu viitorul angajaților lor).

Dezavantaje

Un alt **dezavantaj** este legat de răspândirea pe o arie geografică tot mai largă a subordonaților, precum și de utilizarea noilor mijloace sau tehnologii de telecomunicații care reconsideră distanțele și contactul direct dintre manageri și angajați. În acest caz, șeful direct **poate să nu mai fie persoana cea mai avizată** pentru realizarea evaluării cât mai realiste a performanțelor.

Ce se întâmplă când evaluarea performanțelor este realizată de subordonații direcți

Evaluare ascendentă

Evaluarea de către subordonații direcți, cunoscută și sub denumirea de ***evaluare ascendentă,*** poate furniza date şi informaţii valoroase, relevante, corecte şi detaliate privind comportamentul managerilor.

Avantaje

Acest tip de evaluare are următoarele **avantaje:**
- ✓ atribuie subordonaţilor o anumită autoritate;
- ✓ permite îmbunătăţirea performanţelor în muncă şi a potenţialului managerial;
- ✓ îi determină pe manageri să acorde atenţia cuvenită relaţiilor cu subordonaţii;
- ✓ evidenţiază situaţiile conflictuale şi identifică punctele slabe ale managerilor mai puţin competenţi.

Dezavantaje

Totuşi, există şi **dezavantaje**:
- ➜ mulţi manageri pot manifesta reacţii negative faţă de evaluarea de către subordonaţi, invocând slăbirea autorităţii (natura emoţională şi comportamentală a evaluării);

- ➜ subordonaţii pot manifesta teamă faţă de represalii în eventualitatea în care şefii ar intui cine le-a atribuit un calificativ mai puţin favorabil (de aceea, atunci când apelaţi la acest tip de evaluare, vă recomandăm să ţineţi seama de faptul că **păstrarea anonimatului evaluatorului este esenţială);**

- ➜ scăderea exigenţelor în evaluarea performanţelor subordonaţilor, unii manageri preferând – în scopul obţinerii unor evaluări cât mai pozitive – să se direcţioneze mai mult pe câştigarea bunăvoinţei subordonaţilor.

Deşi se preconizează că acest tip de evaluare va deveni tot mai frecvent, date fiind avantajele şi

dezavantajele prezentate, evaluarea de către subordonații direcți va rămâne totuși o activitate ocazională, utilă mai ales în **dezvoltarea resurselor umane,** și mai puțin recomandată pentru deciziile administrative de personal.

Ce se întâmplă când evaluarea performanțelor este realizată de egalii celui evaluat

Acest tip de evaluare s-a dovedit eficace din cel puțin două motive:

Avantaje

- ✓ colegii sau cei egali sunt mai aproape de locul evenimentelor, iar interacțiunile zilnice furnizează o imagine mai cuprinzătoare asupra performanțelor;
- ✓ evaluările colegilor se constituie în evaluări independente față de evaluarea șefului direct, media tuturor acestora oferind o apreciere mai precisă decât o singură evaluare.

Dezavantajele acestui tip de evaluare sunt următoarele:

Dezavantaje

- ➜ timpul necesar colectării aprecierilor colegilor poate fi adesea destul de lung;
- ➜ implicarea colegilor în evaluarea performanțelor poate determina neînțelegeri, poate deteriora substanțial relațiile de muncă ori poate dezbina armonia unei echipe sau a unui colectiv.

Din cauza implicațiilor emoționale și a repercusiunilor asupra relațiilor de muncă, sfatul nostru este să apelați la acest tip de evaluare mai mult pentru **dezvoltarea resurselor umane** și mai puțin pentru deciziile administrative.

Ce se întâmplă când evaluarea performanţelor este realizată de comisiile de evaluare

Avantaj

Folosirea comisiilor de evaluare (compuse adesea din şeful direct şi trei sau patru manageri sau superiori) se justifică în situaţiile în care este necesar să se obţină **un grad înalt de diferenţiere a performanţelor.**

În condiţiile în care creşte numărul de evaluatori, creşte şi posibilitatea de a obţine date sau informaţii cât mai corecte.

Dezavantaj

Evaluarea de către comisii nu presupune automat şi o apreciere mai bună, deoarece poate să apară fenomenul de **„ignoranţă colectivă"**, care duce la nivelarea aprecierilor.

Ce se întâmplă în cazul autoevaluării

După evaluarea făcută de către manageri sau şefii direcţi, se pare că cea mai răspândită metodă este **autoevaluarea.**

Avantaje

Importanţa acestui tip de evaluare este tot mai înţeleasă şi mai acceptată de înşişi angajaţii unei organizaţii, cu atât mai mult cu cât se consideră că este o modalitate adecvată de stimulare a dialogului dintre subordonaţi şi superiorii lor, în legătură cu performanţele în muncă.

În plus, în mod natural, angajaţii cunosc cel mai bine acele aspecte ale activităţii care sunt mai puţin accesibile altor evaluatori.

Dezavantaj

Cu toate acestea, autoevaluarea poate fi afectată în mai mare măsură de **supraevaluare** sau de **sporire a subiectivităţii:** atunci când este pus în

RENTROP & STRATON

situaţia de a-şi aprecia performanţele, angajatul foloseşte, în primul rând, propriul lui sistem de valori.

Prin urmare, autoevaluarea poate fi introdusă şi practicată îndeosebi ca **instrument de autodepăşire sau de dezvoltare a angajaţilor** şi trebuie să fie condusă cu multă atenţie.

De asemenea, cei cărora li se va cere să se autoevalueze trebuie să urmeze o pregătire adecvată acestui scop.

Ce se întâmplă când evaluarea performanţelor este realizată de evaluatori externi

Avantaje

Deşi sunt mai costisitoare şi necesită mai mult timp, evaluările realizate de către experţi din afara organizaţiei sunt mai obiective şi mai corecte.

În plus, lipsa legăturilor ierarhice conduce la soluţii deosebit de eficiente.

Dezavantaj

În anumite situaţii, există însă riscul ca evaluatorii externi să nu înţeleagă şi deci să nu identifice aspecte relevante ale activităţii organizaţiei respective.

•

Ca o recomandare generală, pentru a elimina dezavantajele în cazul evaluărilor realizate de către o singură categorie de evaluatori, este de preferat să solicitaţi – pentru aceeaşi acţiune de evaluare a performanţelor – **participarea mai multor categorii de evaluatori.**

Evaluarea performanțelor prin feedback 360°

80

Feedbackul – instrument de evaluare a performanțelor la locul de muncă E 80/002

- Ce este evaluarea prin feedback 360° E 80/002
- De ce să utilizați în firma dvs. evaluarea performanțelor prin feedback 360° E 80/003

Îndrumar pentru aplicarea cu succes a evaluării prin feedback 360° E 80/004

- Cum să aplicați metoda feedback 360° E 80/006
- Cum să întocmiți rapoartele finale privind rezultatele evaluării E 80/007

Chestionar pentru evaluarea performanțelor prin feedback 360° E 80/009

- Principalii pași în aplicarea chestionarului E 80/011
- Calcularea rezultatelor obținute în urma evaluării E 80/012
- Formulare E 80/014

R&S RENTROP & STRATON

Feedbackul – instrument de evaluare a performanţelor la locul de muncă

Ce este evaluarea prin feedback 360°

Una dintre cele mai eficiente metode de evaluare folosite în ultimul timp este ***feedback 360 de grade***.

Metoda feedback 360°

Prin această metodă, performanţa unui angajat pe un anumit post este evaluată atât de **şeful direct**, cât şi de alte persoane care intră în contact direct cu cel evaluat: **colegi, clienţi, furnizori** etc. În acelaşi timp, angajatul în cauză **îşi autoevaluează** propria performanţă.

Astfel, procesul de evaluare realizează un cerc complet de 360°.

Aşadar, metoda **feedback 360°** oferă o privire de ansamblu asupra performanţei unei persoane la locul de muncă.

În locul unei singure evaluări din partea superiorului, angajatul primeşte feedback de la mai multe surse (de aceea evaluarea 360° mai este numită *evaluare multi-sursă* sau *multi-evaluator*).

Pentru angajaţii evaluaţi, feedbackul oferit de către mai mulţi colegi este **puternic motivaţional.**

Folosit ca trambulină pentru creşterea profesională, evaluarea poate avea un impact puternic asupra carierei individului, dar şi asupra succesului firmei.

Puteţi folosi evaluarea prin feedback 360° ca un **proces continuu,** pe care să îl aplicaţi la anumite intervale, de obicei anuale, pentru a monitoriza **progresul profesional** al angajaţilor.

De ce să utilizaţi în firma dvs. evaluarea performanţelor prin feedback 360^0

Instrument de dezvoltare personală

Feedbackul 360^0 este utilizat, de obicei, ca **instrument de dezvoltare personală.**

Metoda ajută la eliminarea „capcanelor" evaluării clasice, unde şeful ia o decizie mai mult sau mai puţin subiectivă.

Aplicată corect, adică utilizată pentru îmbunătăţirea permanentă a abilităţilor şi rezultatelor, această metodă conduce la obţinerea unor **performanţe superioare** în muncă. În consecinţă, productivitatea la locul de muncă creşte, iar firma dvs. se poate bucura de un succes mai mare.

Metodă de stabilire a nevoilor de formare

De asemenea, firmele au descoperit că procesul de evaluare prin feedback 360^0 este o metodă excelentă pentru a stabili **nevoile de formare specifice,** în vederea dezvoltării de traininguri mai eficiente.

Toţi cei implicaţi în procesul de evaluare beneficiază de **avantaje.**

Avantajele angajatului evaluat

De exemplu, **persoana evaluată:**

- ✓ Află modul în care cei din organizaţie percep performanţa sa.
- ✓ Profită de informaţiile obţinute şi îşi construieşte un plan de acţiune în vederea dezvoltării personale.
- ✓ Face progrese continue pentru a-şi maximiza potenţialul profesional şi succesul în carieră.

Superiorul (manager, supervizor, lider de echipă, îndrumător):

R&S RENTROP & STRATON

Avantajele șefului ierarhic

✓ Furnizează evaluări periodice mai obiective și mai cuprinzătoare decât perspectiva sa personală.

✓ Utilizează rezultatele pentru a-l ajuta pe angajatul evaluat să-și stabilească nevoile de formare și să-și planifice oportunitățile de dezvoltare personală.

Colegii și subordonații:

Avantajele colegilor și ale subordonaților

✓ Joacă un rol activ, contribuind la dezvoltarea celorlalți.

✓ Prin implicarea în acest proces de evaluare, crește spiritul lor de echipă.

✓ Participarea lor activă la inițierea unor schimbări constructive în organizație duce la creșterea satisfacției lor profesionale.

Firma:

Avantajele firmei

✓ Crește concordanța dintre performanța angajaților și obiectivele firmei.

✓ Se obține un mediu de lucru cu un standard moral mai ridicat și sporește preocuparea pentru performanță.

✓ Câștigul obținut prin perfecționarea abilităților profesionale se materializează în creșterea productivității.

Îndrumar pentru aplicarea cu succes a evaluării prin feedback 360°

☞ **Păstrați anonimatul persoanelor implicate în evaluare, altele decât șeful direct.**

Principala caracteristică a evaluării prin feedback 360° este performanța acesteia de a furniza

informații directe, mult mai complexe și **cu un grad mai mare de obiectivitate** față de simpla evaluare a șefului direct.

Dar, pentru a beneficia cu adevărat de informații obiective, este foarte important să **păstrați anonimatul** persoanelor implicate în procesul de evaluare, altele decât managerul/șeful direct.

Ceea ce interesează în primul rând în urma evaluării sunt informațiile care se pot obține și mai puțin cine le-a oferit.

Persoana evaluată este informată asupra rezultatelor evaluării, dar nu i se indică cine și ce fel de informație a furnizat.

Astfel, **persoanele implicate în evaluare** vor oferi mai multe informații, vor menționa și aspectele mai puțin pozitive și vor putea să formuleze chiar și recomandări.

Un alt aspect important este acela că prin păstrarea anonimatului **se evită posibilele conflicte interpersonale**, iar aspectele mai puțin pozitive sunt mai ușor de acceptat și apoi de corectat de către persoana evaluată.

☞ **Asigurați confidențialitatea procesării rezultatelor evaluării prin feedback 360⁰.**

Tot pentru obiectivitatea rezultatelor evaluării este important să asigurați și **confidențialitatea procesării informațiilor** obținute în urma aplicării chestionarelor de evaluare.

Recomandarea noastră este ca această etapă să fie realizată de către o persoană externă echipei implicate în procesul de evaluare.

R&S RENTROP & STRATON

☞ **Păstrați transparența relației șef-subaltern.**

Abordările moderne în management arată că este important ca în procesul de evaluare să fie implicați atât șefii direcți, cât și subalternii.

De aceea vă recomandăm metoda feedback 360^0 care creează cadrul unui dialog pozitiv pentru că ambii participanți la evaluare – managerul și angajatul evaluat – primesc o copie a **raportului final privind rezultatele evaluării**.

Cum să aplicați metoda feedback 360^0

Nu există o metodă standard de administrare a evaluării prin feedback 360^0, aceasta făcându-se în funcție de cultura firmei dvs.

Totuși, trebuie să aveți în vedere câteva aspecte importante atât cu privire la **chestionarele de evaluare**, cât și cu privire la **selectarea persoanelor** care vor participa la evaluare:

☞ Prezentați conținutul **chestionarului de evaluare** tuturor persoanelor implicate, oferind explicații referitoare la utilitatea evaluării și la metoda prin care se va realiza evaluarea. Aceste informații sunt foarte importante mai ales dacă feedbackul 360^0 nu a fost utilizat niciodată în firma dvs. sau dacă aplicarea în trecut a acestei metode a dat rezultate „nefavorabile".

☞ Precizați în mod special necesitatea unor **răspunsuri sincere și corecte**. Asigurați persoanele implicate în procesul de evaluare de păstrarea anonimatului în ceea ce privește identitatea lor.

- ☞ Oferiți toate detaliile necesare referitoare la timpul acordat pentru completarea chestionarelor, precum și la modalitatea de completare a acestora.
- ☞ Comunicați participanților la evaluare cine va avea acces la rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului.
- ☞ Este foarte important ca în procesul de evaluare să fie implicate doar persoane care au colaborat în mod continuu și pe o perioadă apreciabilă de timp cu persoana evaluată și care au posibilități sporite de observare a activității acesteia.

Cum să întocmiți rapoartele finale privind rezultatele evaluării

Întocmirea **rapoartelor finale** în urma aplicării chestionarelor pentru feedback 360^0 este în strânsă legătură cu cantitatea foarte mare de informație care trebuie prelucrată.

În general, este bine să țineți cont de următoarele aspecte:

Rolul angajatului evaluat

- ☞ Stabiliți o **întâlnire scurtă cu fiecare persoană evaluată** în parte și amintiți-i obiectivele feedbackului 360^0.
  - ☐ Prezentați-i spre consultare așa-numitul **raport intermediar**, adică prima prelucrare a informațiilor obținute după aplicarea chestionarelor de evaluare.
  - ☐ Insistați ca angajatul evaluat să citească în întregime acest raport, pentru a-și forma imaginea de ansamblu asupra rezultatelor.

Rolul angajatului evaluat

☐ Lăsați-i cel puțin o zi pentru „sedimentarea" informațiilor, după care solicitați-i persoanei în cauză să citească din nou raportul și să precizeze punctele care, în opinia sa, trebuie revizuite sau discutate.

Încurajați angajatul evaluat să ofere, la rândul său, un feedback general colegilor și șefului direct, referitor la rezultatele evaluării.

Când o persoană recunoaște și acceptă o critică corectă înseamnă că este dispusă să intre într-un proces de schimbare, care va avea ca rezultat **creșterea performanței proprii** în echipa din care face parte.

Rolul șefului direct

☞ Adăugați la raportul intermediar și comentariile persoanei evaluate și apoi prezentați acest raport șefului direct al respectivului angajat.

☐ Stabiliți o întâlnire cu managerul după ce acesta a avut suficient timp pentru studierea raportului.

☐ Întocmiți **raportul final** care trebuie să cuprindă atât părerile șefului direct, cât și pe cele ale persoanei evaluate – menționate separat. În felul acesta, pe baza raportului final se poate stabili un **dialog pozitiv** și constructiv între ambele părți.

Scopul raportului final

☞ **Raportul final al evaluării** va sta la baza elaborării **planului de instruire și dezvoltare personală** a angajatului evaluat. În acest sens, va trebui să stabiliți și perioada de timp după care se va repeta evaluarea, pentru a putea identifica progresele înregistrate.

Pentru coerența și **eficiența repetării procesului de evaluare,** se recomandă ca persoanele implicate (colegii, subalternii, clienții, furnizorii etc.) să fie, pe cât posibil, aceleași, ca și cele participante la prima evaluare.

Chestionar pentru evaluarea performanţelor prin feedback 360^0

În cele ce urmează, vă prezentăm un posibil **model de evaluare** prin metoda feedback 360^0, model aplicabil angajaților pe posturi de *middle management.*

Formularul prezentat – vezi pag. E 80/014 – este unul cu caracter general și poate fi cu ușurință adaptat nevoilor de evaluare ale organizației dvs.

În exemplul nostru, **evaluarea se face pe o scală de la 1 la 5,** unde:

1 – Niciodată; **2** – Rareori; **3** – Uneori;
4 – Adeseori; **5** – Întotdeauna.

De asemenea, în exemplul nostru, **caracteristicile propuse spre evaluare** sunt următoarele:

A – Aptitudini de lider

- ✓ Inspiră încredere.
- ✓ Utilizează delegarea.
- ✓ Oferă instrucțiuni.
- ✓ Deține putere motivațională.
- ✓ Manifestă standarde etice superioare.
- ✓ Tratează oamenii cu respect.
- ✓ Recunoaște și cultivă rezultatele celorlalți.
- ✓ Oferă evaluări constructive și obiective.

B – Abilități și cunoștințe profesionale

- ✓ Denotă o bună cunoaștere a tuturor aspectelor aferente postului său.
- ✓ Demonstrează cunoașterea propriilor sarcini.
- ✓ Gestionează în mod eficient sarcinile/activitățile.
- ✓ Utilizează în mod eficient resursele organizației.
- ✓ Manifestă preocupare pentru îmbunătățirea continuă a proceselor de lucru.

C – Trăsături de personalitate

- ✓ Manifestă entuziasm și optimism.
- ✓ Este deschis și onest.
- ✓ Își respectă promisiunile.
- ✓ Construiește cu ușurință relații personale.
- ✓ Acționează ca un model pentru ceilalți.
- ✓ Oferă sprijin celorlalți.
- ✓ Dă dovadă de integritate morală.

D – Comunicare

- ✓ Comunică într-o manieră deschisă.
- ✓ Se exprimă clar și eficient.
- ✓ Știe să asculte.
- ✓ Utilizează feedbackul.
- ✓ Utilizează mai multe canale de informare.
- ✓ Încurajează comunicarea.
- ✓ Creează un climat propice comunicării.

E – Adaptabilitate

- ✓ Se adaptează cu ușurință la diferite contexte și împrejurări.
- ✓ Dă dovadă de creativitate și inovație.
- ✓ Manifestă o flexibilitate crescută.
- ✓ Tratează cu calm și tact situațiile-limită.
- ✓ Manifestă o atitudine pozitivă față de schimbare.

F – Dezvoltarea personală

- ✓ Manifestă o atitudine pozitivă față de propriul proces de dezvoltare.
- ✓ Se angajează într-o manieră activă în propria dezvoltare.
- ✓ Își recunoaște propriile greșeli și le valorifică într-o manieră constructivă.
- ✓ Manifestă o dorință puternică de perfecționare continuă.

G – Dezvoltarea personalului

- ✓ Încurajează dezvoltarea personală a celorlalți.
- ✓ Identifică nevoile de dezvoltare ale celorlalți.

H – Lucrul în echipă

- ✓ Promovează un climat de colaborare.
- ✓ Dă dovadă de considerație în relațiile cu ceilalți.
- ✓ Stabilește de comun acord obiectivele.
- ✓ Îi încurajează pe ceilalți în vederea obținerii de rezultate superioare.
- ✓ Este deschis la opinii diferite de cele proprii.

I – Performanța managerială

- ✓ Stabilește obiective realizabile, care să conducă la progresul organizației.
- ✓ Se ghidează în activitatea sa în funcție de valorile organizației.
- ✓ Obține rezultate ce influențează în mod pozitiv activitatea organizației.

Principalii pași în aplicarea chestionarului

1. Consultați în prealabil participanții la evaluare ca să le obțineți acordul de implicare în acest proces.

2. Distribuiți-le participanților un material privind conținutul și modalitatea de aplicare a chestionarului și informați-i cu privire la ce se dorește să se obțină în urma acestei evaluări.

Este foarte important ca angajații să nu aibă nici o teamă sau suspiciune în ceea ce privește modalitatea în care vor fi utilizate rezultatele (de exemplu, nu trebuie să se teamă de posibila pierdere a slujbei), deoarece, în caz contrar, rezultatele își pot pierde obiectivitatea.

3. Stabiliți perioadele de timp în care se va desfășura procesul de evaluare.

4. Asigurați **confidențialitatea chestionarelor.**

Pentru aceasta puteți utiliza diverse modalități de codificare. Iată un posibil exemplu:

- *chestionar de autoevaluare pentru persoana evaluată – **AE;***
- *chestionar de evaluare ce va fi completat de către un coleg – **CPE;***
- *chestionar de evaluare ce va fi completat de șeful direct – **ME;***
- *chestionar de evaluare ce va fi completat de un subordonat al persoanei evaluate – **SPE.***

Fiecare chestionar va avea în locul numelui celui care îl completează unul dintre aceste coduri.

Calcularea rezultatelor obținute în urma evaluării

După ce fiecare evaluator a completat chestionarul de evaluare (vezi pag. E 80/014), trebuie să calculați punctajul obținut de persoana evaluată de la fiecare dintre participanții în procesul de evaluare. Pentru aceasta folosiți un **centralizator** similar celui de la pag. E 80/015.

În urma centralizării este ușor să formulați anumite **concluzii ale evaluării.**

De exemplu:

Concluzii ale evaluării

- Puteți observa diferențele sau asemănările între punctajul obținut de persoana evaluată din partea fiecărui evaluator (șeful direct, coleg, subaltern) și veți înțelege modul în care persoana evaluată **este percepută la diferite nivele**.
- Puteți observa diferențele sau asemănările între punctajul obținut în urma **autoevaluării** și cel obținut din partea celorlalte persoane care au participat în procesul de evaluare.
- Puteți observa punctele slabe ale persoanei evaluate – indicate de punctajul scăzut obținut în dreptul caracteristicilor evaluate. Odată identificate aceste **puncte slabe**, vă va fi mai ușor să stabiliți **măsuri corective** care să se dovedească eficiente.

Evaluarea prin feedback 360°

Formular

Caracteristica de evaluat	Punctajul acordat*				
	1	2	3	4	5
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					
I					

* Se va completa de către fiecare evaluator în parte prin introducerea unui X în dreptul punctajului acordat.

Evaluarea se face pe o scală de la 1 la 5, unde:

1 – Niciodată; **2** – Rareori; **3** – Uneori; **4** – Adeseori; **5** – Întotdeauna.

Caracteristica de evaluat	Punctaj obținut*			
	Subalterni	Colegi	Şef direct	Autoevaluare
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				

* Departamentul Resurse Umane va centraliza rezultatele evaluării şi va înmâna un exemplar persoanei evaluate.

Evaluarea prin feedback 360°

Activitatea de evaluare a angajaților este un proces pe cât de important, pe atât de delicat.

Nu sunt puține cazurile în care firmele s-au confruntat cu **interpretări subiective** ale rezultatelor evaluării și cu nemulțumiri din partea angajaților, nemulțumiri care au condus la **demotivare** sau chiar la **părăsirea firmei.**

Avantajele metodei feedback 360°

Prin caracteristicile sale specifice, evaluarea prin feedback 360° este un instrument care vă ajută să obțineți rezultate cu un nivel înalt de **obiectivitate**.

Dacă aplicați corect această metodă și dacă prezentați adecvat rezultatele evaluării, veți reuși, în egală măsură, să stimulați **dezvoltarea personală și profesională** a angajaților companiei dvs.

Evaluarea prin metoda „Mystery Shopping"

E 85

Ce este metoda „Mystery Shopping" E 85/002
- **Domenii de activitate pentru care „evaluarea sub acoperire" este metoda optimă** E 85/003
- **Ce răspunsuri obţineţi aplicând metoda „Mystery Shopping"** E 85/004
- **La cine să apelaţi pentru un program de „Mystery Shopping"** E 85/005

Cine este şi ce face „clientul misterios" E 85/006
- **Profilul unui „client misterios"** E 85/006
- **Cum se face recrutarea şi pregătirea clientului evaluator** E 85/007

Sub ce forme se aplică metoda „Mystery Shopping" E 85/008

4 paşi principali ai unui program de „Mystery Shopping" E 85/009

Sfaturi practice pentru a vă evalua angajaţii în mod obiectiv şi eficient E 85/012

Avantajele evaluării prin metoda „Mystery Shopping" E 85/013

Studiu de caz: Ce trebuie să observe clientul evaluator E 85/014

RENTROP & STRATON

Ce este metoda „Mystery Shopping“

Evaluarea angajaților este o activitate de resurse umane pe cât de importantă, pe atât de delicată. De aceea, specialiștii sunt permanent în căutare de noi metode cât mai eficiente și cu **un grad cât mai mare posibil de obiectivitate**.

„Mystery Shopping“

Recent, s-a dovedit foarte eficientă o metodă utilizată în marketing, dar care conduce la obținerea unor rezultate spectaculoase în special în acele domenii de activitate în care angajații interacționează direct cu clienții.

Este vorba despre metoda **„Mystery Shopping"** sau **„Secret Shopping"** – în traducere, **„cumpărături misterioase"** sau **„evaluare sub acoperire"**.

În ce constă concret această metodă? O persoană – numită **„mystery shopper"** *(client misterios)* – joacă rolul de cumpărător de produse/servicii oferite de o anumită firmă și, **prin interacțiune directă cu angajații** acesteia, realizează o evaluare a competențelor lor profesionale.

Avantaje

Pentru că angajații nu știu că sunt evaluați chiar în momentul respectiv, unul dintre avantajele metodei este acela că se **reduce stresul** atât de puternic asociat cu activitatea de evaluare.

Prin **„Mystery Shopping"** puteți evalua competențele profesionale **de la un anumit moment** ale angajaților dvs., dar și **progresele realizate** de aceștia după un interval de timp stabilit conform unei planificări.

Pentru a avea efectul scontat și pentru a vă asigura de un grad sporit de obiectivitate, precum și pentru a monitoriza îmbunătățirea activității angajaților, vă recomandăm **să reluați procesul de evaluare** o dată pe lună sau trimestrial, în funcție de specificul firmei, și să comparați rezultatele obținute.

Domenii de activitate pentru care „evaluarea sub acoperire" este metoda optimă

Orice firmă ai cărei angajați, prin natura activității, intră în contact direct cu unul sau mai mulți clienți poate apela la servicii de *mystery shopping*.

Evaluarea angajaților din comerț și servicii

Iată câteva dintre **domeniile de activitate** în care această metodă de evaluare a angajaților poate fi aplicată cu succes:

- magazine; saloane de cosmetică și coafură;
- farmacii; cabinete medicale;
- restaurante și fast-fooduri; cluburi și baruri;
- hoteluri; agenții de turism;
- benzinării; ateliere auto;
- bănci; societăți de asigurări;
- operatori de telefonie mobilă etc.

După cum se observă, în toate aceste domenii, interacțiunea dintre angajați și clienți este deosebit de importantă, iar **monitorizarea și evaluarea activității profesionale** sunt operațiuni destul de dificile, deoarece, în majoritatea cazurilor, angajații respectivi lucrează în sedii diferite ale firmei, răspândite în diverse puncte ale unei localități sau pe tot cuprinsul țării.

Scopul evaluării angajaților

Obiectivul comun al companiilor din aceste domenii este fidelizarea celor care apelează la produsele sau serviciile lor. Numărul de clienți, volumul de vânzări și, implicit, profitul acestor firme depind tocmai de **calitatea muncii angajaților**.

RENTROP & STRATON

Conform unui studiu făcut de MSPA (*Mystery Shopping Providers Association*), în SUA, pe locul întâi între motivele pentru care cineva renunță la serviciile unei companii se află **calitatea relațiilor dintre clienți și angajați** (în timp ce calitatea produselor ocupă locul doi în acest top).

Metoda „Mystery Shopping" a început prin a fi utilizată în companiile multinaționale care și-au deschis filiale în țara noastră și care au experimentat deja acest tip de evaluare și s-au convins de utilitatea ei.

Având în vedere însă eficiența acestei metode, tot mai multe firme din domeniile menționate, chiar și din cele cu capital integral românesc, au început să o practice cu rezultate deosebite.

Ce răspunsuri obțineți aplicând metoda „Mystery Shopping"

Concluziile pe care le obțineți în urma prelucrării informațiilor dintr-un astfel de program pot răspunde multora dintre întrebările pe care vi le puneți în legătură cu **performanțele companiei**.

De exemplu:

- ➜ *Ce cred clienții despre serviciile pe care le oferă firma și, implicit, angajații dvs.?*
- ➜ *Care sunt competențele și performanțele reale ale angajaților dvs.?*
- ➜ *În ce măsură se implică angajații în satisfacerea nevoilor clienților?*
- ➜ *Care este eficiența trainingurilor pe care le-au efectuat angajații dvs.?*

→ ***Ce aspecte trebuie ameliorate în comportamentul și atitudinea angajaților și de ce cunoștințe mai au nevoie aceștia?***

La cine să apelați pentru un program de „Mystery Shopping"

Clienți evaluatori interni

Firmele mari, de obicei multinaționalele, angajează persoane cu normă întreagă (în Departamentul Resurse Umane) pentru realizarea unor activități de *mystery shopping*.

Aceste persoane se numesc ***clienți evaluatori interni*** sau ***clienți auditori*** și își desfășoară activitatea în cadrul unor programe bine puse la punct, care nu sunt cunoscute de ceilalți angajați ai firmei.

Firme de „Mystery Shopping"

Însă majoritatea companiilor apelează la **firme specializate de consultanță** (existente acum și în țara noastră), care au o bază de date cu colaboratori ce realizează evaluări sub acoperire.

În funcție de proiectul pe care urmează să-l implementeze, firma de consultanță selectează din baza de date un **client** care **să corespundă cerințelor firmei beneficiare**.

Exemplu

Pentru o firmă care comercializează lentile de contact și ochelari se va apela la un colaborator care poartă ochelari și este familiarizat cu produsele respective.

În cazul unor restaurante sau fast-fooduri se vor alege clienți care să corespundă profilului și categoriei de vârstă care frecventează acest fel de locații.

Trebuie să acordați mare atenție **veridicității activității** *clientului misterios*, pentru a nu periclita întreg proiectul de *mystery shopping*.

De exemplu, dacă se verifică serviciile unui hotel, este de preferat să nu apelaţi la un client din localitatea respectivă, deoarece acesta s-ar deconspira imediat.

Cine este şi ce face „clientul misterios"

Profilul unui „client misterios"

„Clientul misterios"

Un ***client misterios*** trebuie să aibă anumite **competenţe şi abilităţi** şi să îndeplinească anumite **condiţii** pentru a putea fi acceptat de firma care derulează astfel de programe.

De exemplu:

- să aibă vârsta minimă de 18 ani;
- să fie o persoană comunicativă şi cu un grad înalt de obiectivitate;
- să fie o persoană echilibrată din punct de vedere emoţional şi să aibă un bun control al reacţiilor;
- să fie o persoană organizată şi să poată lucra în mod independent;
- să fie o persoană punctuală şi să respecte termenele stabilite şi principiul confidenţialităţii;
- să aibă cunoştinţe de psihologie umană pentru a observa corect atitudinea şi/sau competenţele unui angajat;
- să aibă un spirit de observaţie foarte dezvoltat;
- să fie o persoană cu un anumit talent actoricesc, pentru a fi cât mai convingătoare şi pentru a face faţă unor situaţii neprevăzute;
- să aibă computer şi acces la internet în afara

firmei, pentru a putea prelucra datele observate și pentru a transmite concluziile.

Cum se face recrutarea și pregătirea clientului evaluator

Înainte de a fi ales pentru o anume acțiune, clientul evaluator trebuie să studieze documentația care i se pune la dispoziție și să treacă și un test de cunoștințe privind procedurile și standardele de lucru ale firmei pentru care va efectua vizitele de *mystery shopping*.

Recrutarea și instruirea evaluatorilor

De asemenea, se verifică:

- însușirea cunoștințelor minime pe care trebuie să le aibă cu privire la produsele sau serviciile oferite de firma respectivă;
- cunoașterea scenariului special conceput pe care trebuie să-l urmeze pe durata activității de *mystery shopping*.

Iată care sunt cele 3 **reguli de bază** pe care trebuie să le respecte persoanele selectate să aplice metoda „Mystery Shopping":

☞ Este obligatoriu ca evaluatorul să respecte întocmai **instrucțiunile** și **scenariul de lucru**. În caz contrar, riscul este de a se deconspira sau de a obține informații eronate.

☞ Pe durata vizitei, *clientul misterios* nu trebuie să influențeze în niciun fel rezultatul observării și trebuie să fie **cât se poate de obiectiv** în aprecieri.

☞ Este foarte important ca evaluatorul să își noteze impresiile imediat ce a părăsit locația, astfel încât **să nu omită detalii semnificative** ale vizitei și să asigure evaluării un grad mare de obiectivitate.

Sub ce forme se aplică metoda „Mystery Shopping"

În funcție de modalitatea în care sunt oferite produsele/serviciile către clienți, metoda „Mystery Shopping" poate fi aplicată sub trei forme:

Evaluarea prin cumpărare directă

- **Cumpărare directă de produse și/sau servicii** – activitate prin care se evaluează serviciile oferite prin cumpărături directe.
  În acest caz se evaluează următoarele aspecte:
  ☐ modul în care sunt primiți clienții;
  ☐ curățenia în locația respectivă;
  ☐ timpul de servire a clienților;
  ☐ informațiile oferite clienților;
  ☐ cum sunt rezolvate situațiile în care produsul (serviciul) respectiv lipsește (nu poate fi oferit) pe moment;
  ☐ care este atitudinea în fața unui client dificil (eventual);
  ☐ în ce măsură angajații respectă procedurile și instrucțiunile de lucru etc.

Evaluarea prin cumpărare la telefon

- **Cumpărare prin telefon** („Mystery Calls") – activitate prin care se evaluează serviciile oferite prin comandă telefonică.
  În acest caz se evaluează următoarele aspecte ale activității operatorilor:
  ☐ informațiile oferite clienților despre serviciile sau produsele respective;
  ☐ tonul folosit pe durata convorbirii;
  ☐ particularitățile vocii;

☐ timpul în care se răspunde la telefon;
☐ cum sunt soluționate situațiile în care produsele/serviciile nu sunt disponibile;
☐ care este atitudinea în cazul unui client dificil (dacă este cazul);
☐ în ce măsură angajații respectă procedurile și instrucțiunile de lucru etc.

Evaluarea prin cumpărare online

- **Cumpărare pe internet** – activitate prin care se evaluează serviciile oferite de magazinele virtuale. În acest caz se evaluează următoarele aspecte ale operatorilor:

☐ timpul în care se oferă clienților răspunsul la comandă;
☐ informațiile oferite clienților;
☐ cum sunt soluționate situațiile în care produsele/serviciile nu sunt disponibile pe moment;
☐ în ce măsură angajații respectă procedurile și instrucțiunile de lucru etc.

4 pași principali ai unui program de „Mystery Shopping"

Iată care sunt **principalele etape** ale unui program de *evaluare sub acoperire*.

1. Identificarea necesității unui astfel de program și stabilirea aspectelor ce urmează să fie evaluate

În această etapă, firma beneficiară și firma care implementează programul de *mystery shopping* stabilesc principalele obiective urmărite.

De exemplu, stabilesc că prin aplicarea acestei metode de evaluare trebuie să afle:

Aspecte supuse evaluării

- ☐ *Cât de bine cunosc angajații produsele/serviciile firmei pe care o reprezintă*
- ☐ *Cât de bine cunosc angajații regulile și procedurile stabilite în firmă și în ce măsură le respectă*
- ☐ *Ce abilități de vânzare și de negociere au angajații respectivi*
- ☐ *Care este atitudinea angajaților față de solicitările clienților*
- ☐ *Cât de bine reușesc angajații să facă dovada integrității lor*
- ☐ *În ce măsură angajații sunt loiali față de firma în care lucrează*
- ☐ *Ce aspecte trebuie îmbunătățite pentru satisfacerea cerințelor clienților*
- ☐ *Cât de bine cunosc angajații ofertele concurenței și motivele pentru care unii clienți preferă produsele/serviciile firmelor concurente*
- ☐ *Care este atitudinea și comportamentul angajaților în lipsa managerilor etc.*

Unele **vizite** de ***mystery shopping*** pot fi organizate **la concurență** – pentru a observa calitatea produselor/serviciilor oferite plus atitudinea și competențele angajaților.

Prin compararea cu situația din firma beneficiară, **se identifică punctele slabe** și se pot propune soluții de îmbunătățire a activității propriilor angajați.

2. Selectarea clienților misterioși

În funcție de specificul și domeniul de activitate al firmei beneficiare, precum și în funcție de obiectivele stabilite, firma de consultanță selectează din baza de date **cei mai potriviți** evaluatori sub acoperire.

Recrutarea și instruirea evaluatorilor

Apoi, evaluatorii intră într-un **program de training** – pentru a se familiariza cu cerințele proiectului și pentru a cunoaște pe cine și ce anume trebuie să evalueze.

3. Efectuarea vizitelor de evaluare în locațiile dinainte stabilite

Aceasta este etapa concretă prin care se realizează „Mystery Shopping". **Evaluatorul** are misiunea de a-și nota diverse fapte ale angajaților monitorizați, precum și observații privitoare la firmă, dar – foarte important – el trebuie să evalueze atitudinea și competențele angajaților **prin ochii unui client**.

Evaluarea angajaților

4. Elaborarea raportului către firma beneficiară a programului de *mystery shopping*

La finalul vizitelor, specialiștii firmei prestatoare de servicii de *mystery shopping* prelucrează și centralizează materialele întocmite de evaluatori și, pe baza acestora, întocmesc un raport final al proiectului.

Analiza rezultatelor evaluării

Acest raport este înmânat firmei beneficiare, care **analizează rezultatele** și identifică aspectele ce trebuie îmbunătățite în activitatea angajaților săi.

Prin programele de *mystery shopping* obțineți **evaluarea practică** a angajaților. În urma analizei rezultatelor evaluării, dvs. acordați fiecărui angajat un calificativ care, împreună cu rezultatele **evaluării teoretice**, trebuie să vă ajute în:

RENTROP & STRATON

- ✓ recompensarea corectă a angajaților;
- ✓ identificarea exactă a necesităților de formare.

Sfaturi practice pentru a vă evalua angajații în mod obiectiv și eficient

Evaluarea performanțelor este un subiect foarte delicat date fiind implicațiile pe care le poate avea asupra **carierei** viitoare și asupra **salarizării** și **recompensării** angajaților.

Pentru a evita orice frustrări sau suspiciuni referitoare la obiectivitatea evaluărilor, vă sfătuim **să vă informați angajații** că vor fi supuși unui program de ***mystery shopping***.

Este bine să le comunicați care sunt obiectivele urmărite, pentru că astfel vor înțelege necesitatea programului și vor acționa **pentru a-și îmbunătăți competențele profesionale**.

Practica a demonstrat că, deși nu sunt informați asupra momentului în care vor fi evaluați, angajații reacționează mult mai bine dacă știu că urmează să fie supuși unor evaluări, decât dacă sunt luați prin surprindere.

În plus, înainte de implementarea acestei metode de evaluare, este bine să vă asigurați că toate aspectele pe care doriți să le surprindeți prin *mystery shopping* au fost bine explicate angajaților, pentru a nu exista situații în care ei să nu-și cunoască atribuțiile de serviciu și, în consecință, **evaluarea să nu fie concludentă**.

Pentru ca **evaluarea să fie obiectivă** asigurați-vă că sunt respectate cel puțin următoarele **cinci condiții** atunci când este aplicată metoda „Mystery Shopping”:

- ☞ Nu se aleg situații extreme din activitatea angajaților (de exemplu: ore de vârf, cu aglomerație mare).
- ☞ Evaluarea nu se face la prima oră sau la sfârșitul programului, cel mai bun interval fiind la mijlocul zilei de lucru.
- ☞ Evaluarea se face în interacțiunea cu mai mulți clienți, pentru a surprinde activitatea sub mai multe aspecte.
- ☞ Evaluarea trebuie să surprindă și interacțiunea dintre angajați (de exemplu: cum își predau colegii schimbul, cum se comportă între ei etc.).
- ☞ Pentru creșterea gradului de obiectivitate, mai mulți *clienți misterioși* pot fi trimiși independent (fără să știe unii de alții) în aceeași locație, pentru a observa comportamentul și competențele angajaților, concluziile lor fiind apoi comparate.

Condiții pentru evaluarea obiectivă

Avantajele evaluării prin metoda „Mystery Shopping"

Apelând la această metodă de evaluare a angajaților **obțineți informații** care vă ajută să **rezolvați cu succes și alte activități** de resurse umane:

Avantaje

- ✓ Stabiliți **cursuri de formare** în conformitate cu nevoile reale ale angajaților și doar pentru domeniile în care este realmente nevoie, realizând în acest fel economii semnificative.
- ✓ Verificați eficiența programelor de formare prin **monitorizarea progreselor** realizate de angajați la intervalele stabilite.
- ✓ Actualizați **regulamentul intern** al firmei, astfel

încât să corespundă realităţilor din organizaţia dvs.

✓ Vă **motivaţi angajaţii** în conformitate cu rezultatele şi cu nevoile lor reale.

Avantaje

În plus, un program de *mystery shopping* vă permite:

✓ să **evitaţi stresul** pe care angajaţii îl au de obicei atunci când trebuie să facă faţă evaluării performanţelor prin metodele tradiţionale;

✓ să **economisiţi timp** în observarea şi analizarea activităţii şi competenţelor profesionale ale angajaţilor.

Studiu de caz: Ce trebuie să observe clientul evaluator

Exemplu

Într-una dintre locaţiile unui cunoscut lanţ de restaurante s-au primit, la un moment dat, 3 ***reclamaţii*** *referitoare la atitudinea ospătarilor.*

Pentru a verifica informaţiile şi pentru a culege date privind situaţia reală de la faţa locului, managementul lanţului de restaurante a apelat la serviciile unei firme care realizează ***programe „Mystery Shopping"****.*

În acest sens, s-a convenit asupra următorului ***scenariu:*** *clientul evaluator se va deplasa la restaurantul respectiv, în jurul prânzului, şi va solicita un meniu din trei feluri.*

De asemenea, el va cere informaţii referitoare la conţinutul meniului, iar pe parcursul prânzului va solicita şi produse suplimentare, eventual mici abateri de la meniul strict (de exemplu: în loc de *friptură cu cartofi prăjiți, dorește friptură cu legume asortate).*

*Pentru a obține o evaluare corectă și completă, la final **„clientul misterios" va completa un chestionar** care să conțină, în principal, răspunsurile sale la următoarele **întrebări**:*

Chestionarul de evaluare

- ☐ *Care este gradul de curățenie în fața restaurantului și la intrare?*
- ☐ *Care este gradul de curățenie în interiorul restaurantului?*
- ☐ *Cum este întâmpinat clientul la intrarea în restaurant?*
- ☐ *Care este impactul pe care ospătarul îl are asupra clientului (modul de adresare, curățenia echipamentului de lucru etc.)?*
- ☐ *Cât de repede este preluată comanda?*
- ☐ *Cum gestionează ospătarul comanda (cum își notează meniul solicitat și cum se convinge că a preluat corect comanda)?*
- ☐ *Cum procedează în cazul în care clientul solicită un produs care nu mai există în meniu? Cum îl determină pe client să accepte alte produse?*
- ☐ *Cât de atent este ospătarul la solicitările clientului pe durata prânzului (umplerea paharelor, debarasarea mesei după fiecare fel, preluarea unor comenzi suplimentare etc.)?*

RS RENTROP & STRATON

☐ *Cât de rapid întocmește nota de plată și cum îl informează ospătarul pe client asupra posibilităților de plată?*

Chestionarul de evaluare

☐ *Care este comportamentul ospătarului la plecarea clientului (salutul de plecare, invitația de a reveni în local etc.)?*

☐ *Cum interacționează ospătarul cu ceilalți clienți și cu colegii de sală?*

Pe baza informațiilor obținute din completarea chestionarului de către clientul evaluator, consultanții firmei – specialiști în programe „Mystery Shopping" – întocmesc ***raportul pentru firma beneficiară.***

Pe baza acestui raport și consultându-se cu specialiștii proprii din Departamentul Resurse Umane, firma beneficiară decide eventualele ***măsuri corective.***

Despre evaluarea performanțelor

Înainte de a demara activitatea de evaluare a performanțelor în firma dvs., parcurgeți și capitolul E 79 referitor la:

- metodele tradiționale de evaluare,
- interviul de evaluare a angajaților și
- cele mai frecvente erori de evaluare.

Facilități la angajarea de personal

F
10

Cum să procedați pentru a beneficia de facilități la angajarea de personal (Plan de acțiune) F 10/003

Facilități la angajarea unui absolvent F 10/004

Facilități la angajarea unui absolvent din rândul persoanelor cu handicap F 10/007

Facilități la angajarea unei persoane cu handicap F 10/009

Facilități la angajarea unui șomer F 10/010

Facilități la crearea de noi locuri de muncă F 10/013

Angajarea de resurse umane este o decizie cu multiple implicații manageriale, economico-financiare, juridice și profesionale.

De aceea se impune ca, înainte de a vă hotărî să angajați personal, să analizați:

- ✓ implicațiile pe care le presupune o astfel de decizie;
- ✓ alternativele pe care le aveți;
- ✓ **facilitățile** de care puteți beneficia în cazul angajării unor persoane defavorizate din punct de vedere profesional pe piața muncii (facilități de natura deducerilor, creditelor, fondurilor nerambursabile sau serviciilor).

Cadrul legislativ

Conform **Legii nr. 76 din 16.01.2002** privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă (publicată în M.Of. nr. 103 din 06.02.2002) și conform **Legii nr. 107 din 07.04.2004** pentru modificarea și completarea Legii nr. 76/2002 (publicată în M.Of. nr. 338 din 19.04.2004), în categoria persoanelor în căutarea unui loc de muncă sau a **persoanelor defavorizate** se încadrează tinerii absolvenți, șomerii în general și persoanele cu handicap (art. 80, 85, 93).

Responsabile cu punerea în practică a instrumentelor de stimulare a ocupării persoanelor în căutarea unui loc de muncă sau a persoanelor defavorizate sunt Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, prin Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă și Agenția Municipiului București, precum și alte agenții autorizate cu care Agenția Națională încheie contracte în condițiile prevăzute de lege.

Iată situațiile în care puteți beneficia de anumite **facilități financiar-profesionale:**

Când beneficiați de facilități

☐ la angajarea unui absolvent;
☐ la angajarea unui absolvent din rândul persoanelor cu handicap;
☐ la angajarea unei persoane cu handicap;
☐ la angajarea unui șomer în vârstă de peste 45 de ani;
☐ la angajarea unui șomer întreținător unic de familie;
☐ la angajarea unui șomer persoană cu handicap dacă societatea dvs. nu are obligația de a încadra în muncă persoane cu handicap;
☐ la angajarea unui șomer;
☐ la crearea de noi locuri de muncă.

Cum să procedați pentru a beneficia de facilități la angajarea de personal

Pentru a beneficia de programele și facilitățile oferite în vederea ocupării forței de muncă, este nevoie să parcurgeți următoarele **etape:**

☞ Culegeți informațiile necesare pentru a evalua corect diferitele opțiuni de angajare.
Aceste informații se pot obține prin contactarea directă a Agenției pentru Ocuparea Forței de Muncă, prin studierea legislației care reglementează programele și instrumentele de ocupare sau prin consultarea unui specialist.

☞ Evaluați fiecare variantă, comparând avantajele și dezavantajele acesteia.

☞ Adoptați decizia de angajare, la nivelul conducerii societății.

☞ Contactați Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă pentru a vă pune la dispoziție listele cu persoanele aflate într-una din categoriile defavorizate.

☞ Selectaţi una sau mai multe persoane din categoria respectivă.

☞ Încheiaţi contractul individual de muncă.

☞ Încheiaţi convenţia cu Agenţia pentru Ocuparea Forţei de Muncă.

Abia la finalul acestor etape puteţi beneficia de **facilităţi** precum:

Facilităţi la angajare

✓ deducerea lunară a unor sume din contribuţiile datorate la fondul de şomaj;
✓ obţinerea unor sume nerambursabile sau a unor credite din bugetul asigurărilor de şomaj;
✓ acces gratuit la diferite programe de formare pentru personalul angajat.

☞ Îndepliniţi-vă obligaţiile suplimentare de calcul, evidenţiere şi raportare către Agenţia de Ocupare a Forţei de Muncă.

Facilităţi la angajarea unui absolvent

Conform Legii nr. 76/2002, modificată şi completată de Legea nr. 107/2004, la angajarea unui absolvent firma dvs. beneficiază de următoarele **avantaje**:

Avantaje

✓ În cazul unui **absolvent al ciclului inferior al liceului sau al şcolii de arte şi meserii,** pe o perioadă de 12 luni, primiţi o sumă lunară, prin deducere sau în mod direct, reprezentând 1 salariu de bază minim brut pe ţară, în vigoare la data încadrării în muncă (art. 80 alin. 1 lit. a).

Avantaje

- ✓ În cazul unui **absolvent de învățământ secundar superior sau învățământ postliceal,** pe o perioadă de 12 luni, primiți o sumă lunară, prin deducere sau în mod direct, reprezentând 1,2 salarii de bază minime brute pe țară, în vigoare la data încadrării în muncă (art. 80 alin. 1 lit. b).
- ✓ În cazul unui **absolvent de învățământ superior,** pe o perioadă de 12 luni, primiți o sumă lunară, prin deducere sau în mod direct, reprezentând 1,5 salarii de bază minime brute pe țară, în vigoare la data încadrării în muncă (art. 80 alin. 1 lit. c).
- ✓ Îi puteți pregăti profesional pe absolvenții angajați, costurile urmând a fi decontate din bugetul asigurărilor de șomaj (art. 84 alin. 2).

Totuși, există și **dezavantaje**:

Dezavantaje

- ➔ Contractul individual de muncă trebuie încheiat numai pe durată nedeterminată.
- ➔ Firma dvs. este obligată să mențină raporturile de muncă cu persoanele angajate cel puțin 3 ani de la data încadrării.

  Dacă în perioada menționată raporturile de muncă încetează în temeiul art. 55 lit. b, art. 56 lit. c, e, f și art. 65 din Legea nr. 53/2003, precum și în temeiul art. 90 alin. 1 lit. b, alin. 2 lit. e și alin. 4 lit. c din Legea nr. 188/1999, cu completările și modificările ulterioare, sunteți obligat să restituiți în totalitate sumele încasate pentru fiecare absolvent, plus dobânda de referință a Băncii Naționale a României în vigoare la data încetării raporturilor de muncă (art. 83 alin. 2).
- ➔ Apar obligații suplimentare de raportare, evidență și calculație.
- ➔ Nu beneficiază de aceste subvenții angajatorii care au obligația, potrivit legii, de a încadra în

muncă absolvenți ai instituțiilor de învățământ, pentru absolvenții din această categorie.

Dezavantaje

→ În cazul în care raporturile de muncă sau de serviciu ale persoanelor încadrate pe aceste locuri de muncă încetează înaintea termenelor prevăzute de lege, firma dvs. nu mai poate beneficia de o nouă subvenție din bugetul asigurărilor pentru șomaj pe o perioadă de 2 ani de la data încetării respectivelor raporturi de muncă sau de serviciu.

Dacă, **după expirarea celor trei ani de la data angajării,** mențineți totuși raporturile de muncă cu absolvenții angajați (absolvenți pentru care ați beneficiat de sistemul aferent de facilități), puteți solicita, pentru fiecare an de continuare a raporturilor de muncă, un **ajutor financiar** egal cu suma aferentă contribuțiilor sociale datorate pentru aceste persoane și virate, conform legii.

Ajutorul financiar poate fi acordat **pe o perioadă de cel mult 2 ani** (conform art. 2 din **Legea nr. 580/2004** pentru modificarea și completarea Legii nr. 76/2002, publicată în M.Of. nr. 1214 din 17.12.2004).

Ajutorul financiar se virează, **la cerere,** din bugetul asigurărilor pentru șomaj, în termen de 90 de zile de la data aprobării cererii. Condiția este ca firma dvs. să nu înregistreze debite provenind din neplata contribuțiilor sociale.

Cum să procedați pentru a beneficia de facilități la angajarea unui absolvent

Iată care sunt **etapele specifice** de parcurs:

☞ Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă vă prezintă, la solicitarea dvs., listele cu absolvenții ultimei promoții.

☞ Încheiați contractele individuale de muncă pe durată nedeterminată cu absolvenții selectați.

☞ Încheiați o convenție cu Agenția, iar lunar veți depune declarația privind obligațiile de plată către bugetul asigurărilor de șomaj și un tabel nominal cu persoanele încadrate în muncă din rândul absolvenților.

☞ Sumele cuvenite urmează a fi deduse din contribuția pe care sunteți obligat să o virați în contul bugetului asigurărilor pentru șomaj. În cazul în care suma cuvenită va fi mai mare, diferența se va recupera prin intermediul Agenției pentru Ocuparea Forței de Muncă, din bugetul asigurărilor pentru șomaj, în termen de 5 zile de la data depunerii documentelor.

☞ Dacă organizați o formă de pregătire profesională pentru absolvenții încadrați în muncă, puteți încheia un act adițional la convenție, în baza căruia Agenția va suporta respectivele cheltuieli cu pregătirea profesională.

☞ Decontarea cheltuielilor se realizează la finalizarea cursurilor, în baza unui tabel nominal, a unei copii după actul de absolvire a cursului și a devizului de cheltuieli pe cursant.

Agenția poate efectua **controale** pentru verificarea menținerii raporturilor de muncă cu absolvenții pe care i-ați angajat.

Facilități la angajarea unui absolvent din rândul persoanelor cu handicap

Conform Legii nr. 76/2002 modificată și completată de Legea nr. 107/2004, la angajarea unui absolvent din rândul persoanelor cu handicap, firma dvs. beneficiază de următoarele **avantaje:**

RS RENTROP & STRATON

Avantaje

✓ În cazul unui **absolvent al ciclului inferior al liceului sau al şcolii de arte şi meserii,** pe o perioadă de 18 luni, primiţi o sumă lunară, prin deducere sau în mod direct, reprezentând 1 salariu minim brut pe ţară, în vigoare la data încadrării în muncă (art. 80 alin. 1 şi 2).

✓ Pentru un **absolvent de învăţământ secundar superior sau învăţământ postliceal,** pe o perioadă de 18 luni, primiţi o sumă lunară, prin deducere sau în mod direct, reprezentând 1,2 salarii de bază minime brute pe ţară, în vigoare la data încadrării în muncă (art. 80 alin. 1 şi 2).

✓ Pentru un **absolvent de învăţământ superior,** pe o perioadă de 18 luni, primiţi o sumă lunară, prin deducere sau în mod direct, reprezentând 1,5 salarii de bază minime brute pe ţară, în vigoare la data încadrării în muncă (art. 80 alin. 1 şi 2).

✓ Îi puteţi forma profesional pe absolvenţii angajaţi, costurile urmând a fi decontate din bugetul asigurărilor de şomaj (art. 84 alin. 2).

Totuşi, există şi **dezavantaje**:

Dezavantaje

➜ Contractul individual de muncă trebuie încheiat numai pe durată nedeterminată.

➜ Firma dvs. este obligată să menţină raporturile de muncă cu persoanele angajate cel puţin 3 ani de la data încadrării.

Dacă în perioada menţionată raporturile de muncă încetează în temeiul art. 55 lit. b, art. 56 lit. c, e, f şi art. 65 din Legea nr. 53/2003, precum şi în temeiul art. 90 alin. 1 lit. b, alin. 2 lit. e şi alin. 4 lit. c din Legea nr. 188/1999, cu completările şi modificările ulterioare, sunteţi obligat să restituiţi în totalitate sumele încasate pentru fiecare absolvent, plus dobânda de referinţă a

Băncii Naţionale a României în vigoare la data încetării raporturilor de muncă (art. 83 alin. 2).

Dezavantaje

- ➜ Apar obligaţii suplimentare de raportare, evidenţă şi calculaţie.
- ➜ Trebuie să creaţi condiţiile de muncă necesare pentru persoana angajată, ţinând cont de faptul că aceasta este o persoană cu handicap.
- ➜ Nu beneficiază de aceste subvenţii angajatorii care au obligaţia, potrivit legii, de a încadra în muncă absolvenţi ai instituţiilor de învăţământ, pentru absolvenţii din această categorie.
- ➜ În cazul în care raporturile de muncă sau de serviciu ale persoanelor încadrate pe aceste locuri de muncă încetează anterior termenelor prevăzute de lege, firma dvs. nu mai poate beneficia de o nouă subvenţie din bugetul asigurărilor pentru şomaj pe o perioadă de 2 ani de la data încetării raporturilor de muncă sau de serviciu.

Facilităţi la angajarea unei persoane cu handicap

Avantaj

Dacă încadraţi în muncă, pe durată nedeterminată, persoane cu handicap - deşi, în raport cu numărul de angajaţi, firma dvs. nu are această obligaţie – beneficiaţi de următorul **avantaj:** pentru fiecare persoană angajată din această categorie, primiţi lunar, pe o perioadă de 12 luni, o sumă egală cu un salariu de bază minim brut pe ţară (conform **Legii nr. 580/2004** pentru modificarea şi completarea Legii nr. 76/2002).

Pentru a beneficia de această facilitate, firma dvs. trebuie să menţină respectivele raporturi de muncă sau de serviciu cel puţin 2 ani.

Facilități la angajarea unui șomer

Avantaje

- ✓ Puteți beneficia de reducerea contribuției la fondul de șomaj – începând cu anul fiscal următor, pentru o perioadă de 6 luni – cu 0,5% pentru fiecare procent care reflectă ponderea personalului nou-angajat în numărul mediu scriptic de personal cu contract individual de muncă din anul respectiv (art. 93 alin. 1 și 2).
- ✓ Șomerii pe care îi angajați pentru program normal de lucru continuă să beneficieze de o sumă lunară, neimpozabilă, acordată din bugetul asigurărilor pentru șomaj, în cuantum de 30% din indemnizația de șomaj, stabilită și, după caz, recalculată conform legii, până la expirarea perioadei pentru care erau îndreptățiți să primească indemnizație de șomaj (art. 72 alin. 1).
- ✓ Lunar, pe perioada angajării, pentru șomerii care în termen de 3 ani de la data angajării îndeplinesc condițiile de pensionare anticipată parțială, la cerere, sau pensionare pentru limită de vârstă, primiți o sumă egală cu salariul minim brut pe țară în vigoare (art. 85 alin. 5).

În cazul angajării unui șomer există însă și **dezavantaje**:

Dezavantaje

- ➜ Firma dvs. este obligată să mențină raporturile de muncă o perioadă de cel puțin 6 luni de la data angajării.
- ➜ Reducerea contribuției la fondul de șomaj se acordă începând din anul fiscal următor, pentru o perioadă de doar 6 luni.
- ➜ Apar obligații suplimentare de raportare, evidență și calculație.

Subvenții pentru angajarea șomerilor

Din bugetul asigurărilor pentru șomaj și din alte surse alocate conform prevederilor legale se pot subvenționa cheltuielile cu forța de muncă efectuate în cadrul unor **programe** care au ca scop ocuparea temporară a forței de muncă din rândul șomerilor, **pentru dezvoltarea comunității locale.**

Subvențiile se acordă, la solicitarea autorităților publice locale, angajatorilor cărora li s-au atribuit contracte cu respectarea reglementărilor legale în vigoare, pe o perioadă de maximum 12 luni pentru fiecare persoană încadrată, din rândul șomerilor, cu contract individual de muncă pe o perioadă determinată de cel mult 12 luni (art. 78, 79).

Condiția pentru acordarea subvenției

Iată cum trebuie să procedați pentru a beneficia de subvenții la angajarea șomerilor:

- ☞ Contactați Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă pentru a vă oferi informații cu privire la posibilitatea acordării subvenției, cuantumul, durata și condițiile de acordare a acesteia.
- ☞ Obțineți, de la autoritățile locale, avizul pentru realizarea acelor servicii care reprezintă o condiție pentru acordarea subvenției.
- ☞ Urmează repartizarea șomerilor, în vederea încadrării în muncă, în limita locurilor de muncă din programul de ocupare.
- ☞ După selecția și încadrarea în muncă a persoanelor repartizate, Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă va încheia o convenție cu societatea dvs.
- ☞ Finanțarea cheltuielilor cu forța de muncă încadrată din rândul șomerilor se face lunar, pe baza cererilor de finanțare întocmite de societatea dvs., a statelor de plată și a raportului

tehnic privind execuţia lucrării – documentaţie pe care trebuie să o prezentaţi la Agenţia pentru Ocuparea Forţei de Muncă.

☞ Agenţia pentru Ocuparea Forţei de Muncă va vira sumele aferente subvenţiilor cel mai târziu până la data de 25 a lunii următoare pentru care se solicită finanţarea.

Facilităţi la angajarea unui şomer în vârstă de peste 45 de ani sau a unui şomer întreţinător unic de familie sau a unui şomer cu handicap când societatea dvs. nu are obligaţia de a încadra în muncă persoane cu handicap

Conform Legii nr. 76/2002, modificată şi completată de Legea nr. 107/2004, în toate aceste situaţii aveţi următoarele **beneficii:**

Avantaje

- ✓ Timp de un an, pentru fiecare persoană angajată din rândul acestor categorii primiţi lunar o sumă egală cu salariul de bază minim brut pe ţară (art. 85 alin. 1).
- ✓ Pentru încadrarea în muncă a persoanelor cu handicap beneficiaţi de subvenţionarea locurilor de muncă cu până la 60% din costurile salariale, pentru o perioadă de un an de la angajare (art. 85 alin. 3).

Dezavantajele sunt următoarele:

Dezavantaje

- ➜ Contractul individual de muncă trebuie încheiat pe durată nedeterminată.
- ➜ Sunteţi obligat să menţineţi raporturile de muncă cu persoanele angajate cel puţin 2 ani de la data încadrării acestora.
- ➜ Apar obligaţii suplimentare de raportare, evidenţă şi calculaţie.

Facilităţi la crearea de noi locuri de muncă

Avantaje

✓ Beneficiaţi de credite cu o dobândă de 50% din dobânda de referinţă a Băncii Naţionale a României, pe o perioadă de cel mult 3 ani pentru investiţii, respectiv pe o perioadă de cel mult 1 an pentru asigurarea producţiei (art. 86 alin. 2). În judeţele în care rata medie anuală a şomajului s-a situat peste rata medie anuală a şomajului pe ţară (comunicată de Agenţia Naţională pentru Ocuparea Forţei de Muncă), creditele se acordă în anul următor cu o dobândă de 25% din dobânda de referinţă a Băncii Naţionale a României (art. 86 alin. 3).

✓ Dacă beneficiaţi de **credite** din bugetul asigurărilor pentru şomaj, pentru şomerii încadraţi peste procentul de 50% din locurile de muncă nou-create puteţi beneficia şi de facilitatea de reducere a contribuţiei la fondul de şomaj cu 0,5% (art. 94).

✓ Beneficiaţi de acordarea de **fonduri nerambursabile** pentru înfiinţarea sau dezvoltarea de întreprinderi mici şi mijlocii, unităţi cooperatiste, asociaţii familiale sau activităţi independente, proporţional cu numărul de locuri de muncă ce vor fi create.

Pentru a beneficia de facilităţile acordate la crearea de noi locuri de muncă, firma dvs. trebuie să fie pregătită să suporte şi **dezavantaje:**

Dezavantaje

➜ Creditele le puteţi obţine numai în baza unor proiecte de fezabilitate, proporţional cu numărul de locuri de muncă ce vor fi înfiinţate pe o perioadă de cel mult 3 ani pentru investiţii şi de cel mult 1 an pentru asigurarea producţiei.

- ➜ Pentru cel puţin 50% din numărul locurilor de muncă nou-create trebuie să încadraţi personal provenind din rândul şomerilor şi pe acesta trebuie să-l menţineţi în activitate cel puţin 3 ani de zile. În cazul nerespectării acestei obligaţii, veţi suporta penalităţi.
- ➜ În perioada pentru care aţi solicitat creditul nu puteţi reduce numărul de posturi existente în unitate sub cel de la data acordării creditului, fără a fi penalizaţi.
- ➜ Firma dvs. trebuie să aibă cel mult 249 de angajaţi şi/sau membri cooperatori cu raporturi de muncă.

Dezavantaje

- ➜ Locurile de muncă avute în vedere la acordarea creditelor nu pot fi locuri de muncă rămase vacante în urma încetării raporturilor de muncă ale unor angajaţi în ultimele 12 luni premergătoare încheierii contractului de creditare.
- ➜ Firma dvs. are obligaţia ca, pe o perioadă de cel puţin 4 ani, să-i menţină în activitate pe şomerii încadraţi pe locurile de muncă nou-create ca urmare a primirii de fonduri nerambursabile.
- ➜ Contribuţia firmei dvs. în calitate de beneficiar de credite sau fonduri nerambursabile trebuie să fie de minimum 25% din valoarea proiectului de fezabilitate depus.
- ➜ Firma dvs. are obligaţia de a menţine locurile de muncă nou-create pentru o perioadă de minimum 5 ani.

Feedbackul

F 17

Cum să comunicați eficient cu angajații F 17/002
- **Întrebările care vă ajută să vă clarificați mesajul** F 17/002
- **5 reguli ale comunicării manageriale eficiente** F 17/003
- **Impactul unei comunicări ineficiente în firmă** F 17/005

Feedbackul – instrument de eficientizare a comunicării în firmă F 17/006
- **Cum să folosiți feedbackul în comunicare** F 17/006
- **Cum să oferiți un feedback constructiv** F 17/009
- **Cum să primiți feedback în mod constructiv** F 17/009

R&S RENTROP & STRATON

Cum să comunicaţi eficient cu angajaţii

Mesajul distorsionat

Probabil vi s-a întâmplat să constataţi că, deşi folosiţi aceeaşi limbă ca şi interlocutorii dvs., de multe ori mesajul pe care l-aţi transmis a fost decodificat cu totul altfel decât aţi intenţionat sau a ajuns la ceilalţi într-un mod distorsionat, uneori complet eronat.

Concluzia este aceea că simplul fapt de a folosi un limbaj comun nu reprezintă o garanţie pentru realizarea unei **comunicări reale, eficiente,** aşa cum îşi doreşte fiecare.

Întrebările care vă ajută să vă clarificaţi mesajul

Indiferent de acţiunea pe care vreţi să o întreprindeţi, înainte de a trece la fapte puneţi-vă întotdeauna următoarele întrebări:

☐ *De ce fac acest lucru?*

☐ *Comunic în scris sau verbal? Care dintre aceste moduri ar fi mai potrivit şi de ce?*

☐ *Care este scopul meu?*

☐ *Cine este interlocutorul meu? Ce fel de persoană este? Ce personalitate are? Care este nivelul lui de educaţie? Din ce cultură provine?*

☐ *Cum cred că va reacţiona la conţinutul mesajului meu?*

☐ *Ce şi cât ştie el despre conţinutul mesajului meu?*

☐ *Unde şi când se desfăşoară acţiunea respectivă? (locul şi contextul)*

☐ *Unde se află interlocutorul când primește mesajul? (în fața mea, la distanță)*

☐ *În ce moment sosește mesajul meu? Pot răspunde la o întrebare ridicată de interlocutor și cât de repede?*

☐ *Care este relația mea cu interlocutorul? Subiectul abordat este unul comun sau reprezintă o controversă între noi?*

☐ *Ce vreau să spun exact?*

☐ *Ce aș dori să spun?*

☐ *Ce informații pot omite fără repercusiuni?*

☐ *Ce informații pot da pentru a fi: clar, concis, amabil, corect, complet?*

☐ *Cum voi realiza efectul dorit? Ce ton, ce stil trebuie să folosesc pentru a-mi realiza obiectivul?*

5 reguli ale comunicării manageriale eficiente

În general, majoritatea oamenilor privesc procesul comunicării din perspectiva lor proprie, adică doar de pe poziția de **emițători de mesaje.**

În calitate de manager va trebui să țineți cont de faptul că, pentru a avea într-adevăr un **proces de comunicare eficient**, este absolut necesar să aveți în vedere următoarele aspecte:

1. **Comunicarea** trebuie să fie întotdeauna în **două sensuri**, adică atât de la dvs. către angajați, cât și invers.

2. Este esențial să **ascultați**, nu numai să emiteți mesaje.

S-ar putea să fiți surprins de cât de mult vă vor ajuta – în formularea unor mesaje adecvate sau în găsirea unor soluții – informațiile pe care le primiți de la interlocutorii dvs., dacă aveți răbdare și îi ascultați cu atenție. Contrar părerii generale că „pierdeți timp", în realitate veți economisi foarte mult timp, atât pe durata comunicării, cât și după aceea, deoarece un mesaj bine decodificat de ambele părți conduce la **acțiuni eficiente și eficace.**

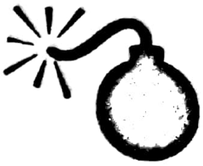
3. Țineți întotdeauna seama de **nevoile și de nivelul de pregătire ale interlocutorului.**
Un angajat frustrat nu va asculta cu atenție nici un mesaj, dacă nu i se acordă sprijin în sensul rezolvării problemei cu care se confruntă. Un mesaj formulat într-un limbaj mult prea tehnic sau specializat nu va fi corect decodificat de un angajat care nu are pregătirea necesară.

4. **Puneți-vă în locul celuilalt.**
Când transmiteți un mesaj trebuie să aveți în vedere faptul că interlocutorul nu este în mintea dvs. și nu cunoaște toate aspectele care vi se par „minore" sau „de la sine înțelese". Formulați mesajul cu toate detaliile necesare, așa cum v-ați dori să primiți dvs. un mesaj despre ceva ce nu vă este cunoscut.

5. **Abuzul folosirii poziției pe care vă aflați sau amenințările** nu sunt recomandate pentru a-i determina pe oameni să acționeze conform celor transmise de dvs.
Chiar dacă pe moment nimeni nu vă va da un răspuns contradictoriu, nu înseamnă că interlocutorii au și perceput mesajul așa cum v-ați dorit sau că se vor grăbi să-l pună în aplicare întocmai!

Impactul unei comunicări ineficiente în firmă

Atunci când un angajat se confruntă cu o dificultate sau când un proiect se află în impas, trebuie să vă întrebați dacă nu cumva la mijloc este vorba despre o **comunicare deficitară** sau despre o **lipsă de comunicare**.



Vă prezentăm câteva indicii care vă vor ajuta să depistați situațiile în care **nu s-a realizat un proces de comunicare reală** în firma dvs.:

- Între angajați există neînțelegeri și se pierde timp; problemele nu sunt identificate clar, munca trebuie refăcută.
- Angajații nu fac ceea ce trebuie să facă.
- Se pierd foarte multe resurse fără obținerea rezultatelor preconizate.
- Angajații se simt frustrați, demotivați, nu lucrează la adevărata lor capacitate.
- În firmă se stabilesc relații de neîncredere, de suspiciune; fiecare dă vina pe ceilalți pentru neîndeplinirea sarcinilor primite.
- Lucrul în echipă nu funcționează, se instalează un climat de individualism.
- Crește fluctuația personalului în firmă.

Comunicarea ineficientă

Pentru un manager este foarte important să știe ce se întâmplă cu mesajele pe care le transmite în firmă: cât și cum au fost înțelese, care este reacția angajaților. Este o mare deosebire între a **transmite ordine** sau **a-i informa** pe angajați și a realiza o **comunicare eficientă**.

De asemenea, este foarte important cum are loc **comunicarea în situațiile confuze, tensionate sau conflictuale,** cum trebuie transmis un mesaj care are ca scop realizarea unor corecții, în așa fel încât să se obțină rezultatul scontat.

Feedbackul – instrument de eficientizare a comunicării în firmă

Cum să folosiți feedbackul în comunicare

Sensul primordial al termenului **comunicare** este acela de *a pune ceva în comun.*

Comunicare și feedback

Atunci când ați pus cu adevărat ceva „în comun" cu angajații dvs. puteți vorbi despre comunicare.

Instrumentul-cheie prin care verificați dacă ați realizat sau nu un proces de comunicare este **feedbackul.** Prin feedback rezonați la mesajul celuilalt și alegeți să răspundeți în consecință.

Orice proces de comunicare presupune existența unui **emițător** și a unui **receptor.**

Astfel, am putea defini noțiunea de ***feedback*** ca fiind un cumul de răspunsuri ale receptorului prin care se realizează reversul fluxului de comunicare: emițătorul devine receptor, iar receptorul devine un nou emițător.

De obicei, **emițătorul** este cel care **trebuie să ceară un feedback,** dar în situația în care el nu face precizarea necesară, atunci receptorul va trebui să efectueze reacția inversă fără să i se solicite acest lucru în mod expres.

A oferi și a primi feedback

Atitudinea de feedback are două componente esențiale care se condiționează reciproc: prima este aceea de **a oferi,** iar a doua este aceea de **a cere** feedback. Aceasta este și ordinea: întâi oferiți și apoi cereți.

În calitate de manager este foarte important **să dați** și **să primiți feedback.**

Feedbackul este o modalitate eficientă de a vă cunoaște mai bine pe dvs. înșivă, vă oferă oportunități de a alege diverse forme de comportament și, în același timp, poate influența atitudinea angajaților dvs.

În literatura de specialitate se vorbește despre două tipuri principale de feedback: **pozitiv** și **negativ.**

Feedback pozitiv

De obicei, **feedbackul pozitiv** încurajează realizarea unui proces de comunicare real și eficient.

Dar un feedback pozitiv-constructiv nu se compune numai din **reacții și comentarii pozitive.** De exemplu, puteți încuraja o schimbare pozitivă în comportamentul și atitudinea unui angajat prezentându-i **aspectele negative** ale activității sale într-o **formă motivantă:**

Exemplu

„Când am pornit împreună la drum, mi-am pus multe speranțe în profesionalismul tău.

De aceea, superficialitatea de care ai dat dovadă în ultima vreme și nerespectarea termenelor m-au dezamăgit profund.".

Feedback negativ

Feedbackul negativ este definit ca încercarea de a schimba comunicarea, de a o distorsiona sau chiar de a o întrerupe.

În același timp însă, un **feedback negativ** poate fi la fel de important, ba poate chiar mai important, dacă este corect perceput și dacă acționați în mod constructiv.

Pe durata unei ședințe constatați că participanții nu sunt atenți, vorbesc între ei, se foiesc, unii chiar citesc altceva, nu știu să vă răspundă concret la întrebările adresate etc.

Este un semnal clar că aveți de-a face cu un ***feedback negativ*** *și va trebui să acționați în consecință, adică să schimbați modalitatea de comunicare.*

Când oferiți feedback – pozitiv sau negativ – trebuie să aveți în vedere consecințele pe care le produceți, precum și **efectul pe care-l generați asupra interlocutorului.**

De aceea, atunci când cereți sau oferiți feedback sunteți responsabil de intențiile, atitudinea și comportamentul dvs.

Puteți să utilizați cu succes feedbackul și pentru a oferi interlocutorului **informații despre ceea ce gândiți sau simțiți,** dar fără să condamnați și fără să faceți trimiteri personale greu de suportat.

Rolul feedbackului în comunicare

Feedbackul este momentul în care vă verificați percepțiile, iar interlocutorul verifică impactul pe care mesajul său l-a avut asupra dvs.

Feedbackul vă oferă șanse suplimentare de **a corecta erorile, presupozițiile sau interpretările distorsionate.**

Cum să oferiți un feedback constructiv

☞ Porniți întotdeauna de la remarci pozitive.

☞ Fiți concret.

☞ Vorbiți numai despre acel comportament care poate fi schimbat.

☞ Sugerați alternative.

☞ Vorbiți despre ceea ce ați observat, nu emiteți judecăți.

☞ Vorbiți din punctul dvs. de vedere.

☞ Nu fiți categoric.

☞ Țineți seama de faptul că feedbackul dezvăluie dispozițiile și atitudinile dvs.

Cum să primiți feedback în mod constructiv

☞ Ascultați feedbackul, nu începeți să vă apărați.

☞ Ascultați și căutați să înțelegeți cât mai mult din ce se spune.

☞ Nu comentați în timp ce vi se oferă feedback.

☞ Cereți oamenilor să vă vorbească despre ceea ce vă interesează.

☞ Decideți cum veți beneficia de feedbackul primit.

☞ Mulţumiţi angajaţilor pentru că v-au oferit feedback.

Fișa postului

Pentru modelul-cadru al fișei de post, precum și pentru alte informații și sfaturi practice referitoare la fișa postului, vă rugăm să consultați și capitolul A 33 „Analiza postului".

F
25

De ce și când sunt utile fișele de post

- **Rolul fișei postului, din perspectiva angajatorului** F 25/002
- **Rolul fișei postului, din perspectiva angajatului** F 25/004

Ce trebuie să aveți în vedere la elaborarea fișelor de post F 25/005

Sugestii practice pentru elaborarea fișelor de post

- **Definirea scopului general al postului** F 25/008
- **Descrierea principalelor responsabilități** F 25/008
- **Menționarea condițiilor de muncă** F 25/010
- **Abilitățile și trăsăturile psihologice menționate în fișa postului** F 25/011
- **Calificările necesare postului** F 25/012

Exagerări și confuzii frecvente în elaborarea și utilizarea fișei postului F 25/013

De ce şi când sunt utile fişele de post

Rolul fişei postului, din perspectiva angajatorului

Fişa postului este un document deosebit de important atât în activitatea de resurse umane, cât şi pentru derularea în bune condiţii a întregii activităţi din firma dvs.

Iată care sunt **avantajele** majore pe care le oferă elaborarea şi utilizarea unor **fişe de post adecvate:**

Anunţul de recrutare

✓ Fişa postului reprezintă **suport pentru conceperea anunţului de angajare.**
Indiferent de forma în care veţi face anunţul de angajare (ziar, on-line, agenţii de recrutare, recrutare internă), conţinutul acestuia trebuie să cuprindă aspecte legate de sarcinile, responsabilităţile şi cerinţele pentru ocupantul postului respectiv.

Selecţia candidaţilor

✓ Fişa postului este un **element de bază în selecţia candidaţilor** la angajare.
În selectarea CV-urilor şi a candidaţilor trebuie să ţineţi cont de descrierea şi specificarea postului, precizate în fişa acestuia.

Organigrama firmei

✓ Fişa postului este **esenţială în organizarea structurii departamentelor** din cadrul firmei.
Pe baza ei puteţi structura fiecare departament şi, mai departe, puteţi realiza organigrama firmei. În acest fel, fiecare post are o poziţie clar delimitată în cadrul structurii organizatorice a firmei dvs.

Nivelurile ierarhice şi sistemul de salarizare

✓ Pornind de la cunoaşterea şi descrierea fiecărui post în parte, vă va fi foarte uşor să **stabiliţi nivelurile de ierarhizare din firmă.** În felul acesta puteţi să creaţi **un sistem de salarizare adecvat.**

Îmbogăţirea postului

✓ Pe baza unei fişe de post cât mai complexe vă este foarte uşor să operaţi **îmbogăţirea şi dezvoltarea unui post.**

Integrarea angajaţilor

✓ Fişa postului este unul dintre principalele **instrumente de informare pentru noii angajaţi.**

✓ Fişa postului este unul dintre principalele **suporturi pentru organizarea şi gestionarea întregului personal.**

Cu cât firma dvs. are un număr mai mare de angajaţi, cu atât existenţa unor fişe de post vă va uşura activitatea. Pentru operativitate, este bine ca fiecare fişă de post să aibă un cod sau un număr matricol, în care fiecare cifră sau număr să aibă o anumită semnificaţie, astfel încât un anume post să poată fi uşor şi rapid identificat în raport cu celelalte. De exemplu, puteţi da unei fişe de post un cod intern de genul AII3b, în care A este secţia/departamentul, II reprezintă poziţia ierarhică (I top, II middle, III entry), 3 – specializarea (inginer), iar b – domeniul de activitate (electric).

✓ Prin conţinutul său, fişa postului este foarte utilă în **evaluarea personalului.**

✓ Pe baza descrierii şi specificaţiilor postului **se pot stabili testele profesionale** în vederea angajării sau promovării.

R&S RENTROP & STRATON

Rolul fişei postului, din perspectiva angajatului

O afacere de succes depinde în foarte mare măsură de angajaţi, de gradul lor de pregătire şi de cât de mult se adaptează ei la specificul firmei.

În acest sens, o **fişă de post adecvată** este cât se poate de utilă pentru că oferă candidaţilor la un anumit post **o imagine clară** asupra cerinţelor şi aşteptărilor postului respectiv.

Iată câteva dintre **avantajele** pe care le are fişa postului, din perspectiva angajaţilor:

Cerinţele postului

✓ Fişa postului facilitează procesul de **autoclarificare referitoare la post:** candidatul află, înainte de angajare, sarcinile pe care le-ar avea de îndeplinit, precum şi responsabilităţile personale. Dacă descrierea postului nu corespunde cu aşteptările pe care le are, o anumită persoană poate renunţa la candidatura sa, iar alta poate stabili de comun acord cu dvs. modificarea sau introducerea unor noi sarcini şi responsabilităţi pentru postul respectiv.

Relaţiile de muncă

✓ Fişa postului clarifică, orientează şi facilitează **raportarea corectă a angajatului faţă de alţi angajaţi.**

Prin intermediul fişei postului, angajatul află care sunt celelalte posturi din firmă, care sunt relaţiile sale de colaborare, de subordonare şi/sau de supraordonare, care sunt responsabilităţile sale şi ştie cui şi în ce mod trebuie să i se adreseze.

Evaluarea performanţelor

✓ Fişa postului reprezintă **baza de plecare în evaluarea performanţelor.**

Cunoscând care îi sunt sarcinile şi responsabilităţile, angajatul este avizat asupra aspectelor în funcţie de care se va realiza evaluarea activităţii sale.

✓ Fişa de post este un **instrument de responsabilizare a angajatului.**
Prin fişa postului, angajatul este foarte clar informat cu privire la sarcinile, obiectivele şi responsabilităţile care îi revin şi astfel se simte mult mai responsabil în activitatea sa.

Mediul şi condiţiile de lucru

✓ Fişa postului informează clar angajatul cu privire la **mediul şi condiţiile** în care trebuie să-şi desfăşoare activitatea.
În acest fel, el poate revendica nerespectarea acelor condiţii de lucru.

Planificarea carierei

✓ Prin intermediul fişei postului, angajatul află, încă de la începutul angajării, care sunt condiţiile de promovare şi de formare profesională, astfel încât **planificarea carierei** este mult uşurată.

Ce trebuie să aveţi în vedere la elaborarea fişelor de post

Suntem siguri de faptul că v-aţi convins, de multe ori, că etapa de pregătire poate reprezenta, în unele cazuri, peste 50% din reuşita unei acţiuni.

Ca în orice activitate, **etapa pregătitoare elaborării fişei postului** este foarte importantă.

Pentru a **facilita procesul de elaborare a fişei postului** vă prezentăm în continuare câteva elemente esenţiale, care vă vor fi extrem de utile:

Denumirea postului

☞ Înainte de elaborarea fişei postului trebuie să stabiliţi **denumirea postului,** în raport cu domeniul de activitate.

Este foarte important ca **domeniul de activitate să fie clar definit** pentru fiecare post, astfel încât să nu apară confuzii, iar **postul să fie uşor de recunoscut şi de identificat** în cadrul departamentului respectiv.

Nivelul postului

☞ Trebuie să stabiliţi care este **nivelul postului** şi care sunt **relaţiile de ierarhie** dintre acesta şi celelalte posturi.

Este important să cunoaşteţi care este locul postului în organigramă şi cum este el considerat în cadrul companiei (*top, middle, entry, specialist* sau *necalificat*).

Relaţiile de colaborare între posturi

☞ Pe lângă relaţiile ierarhice, este important să cunoaşteţi şi care sunt **relaţiile de colaborare** dintre postul respectiv şi alte posturi.

Acest aspect influenţează sistemul de relaţii profesionale dintre angajaţi; ocupantul postului va şti cine şi cui i se adresează pentru rezolvarea unei sarcini, indiferent dacă raportarea se face pe verticală sau orizontală.

Gradul de extindere a postului

☞ Un alt element de care trebuie să ţineţi seama în elaborarea unei fişe de post este **gradul de flexibilitate şi de extindere a postului.**

Atât din perspectiva dvs. ca manager, cât şi din perspectiva ocupantului postului este foarte important să se cunoască acest aspect, mai ales dacă postul respectiv necesită iniţiativă şi creativitate.

☞ Toate elementele indispensabile elaborării fişei postului depind de **domeniul general de activitate al companiei,** de **mediul** în care firma dvs. îşi desfăşoară activitatea (producţie, comerţ, servicii etc.).
Ca un simplu exemplu, postul de „agent de vânzări" într-o firmă de producţie aproape că nici nu-şi are locul.

Domeniul de activitate al firmei

☞ Fişa postului nu este un document elaborat o dată pentru totdeauna, ci se supune dinamicii activităţii firmei dvs.; prin urmare, necesită revizuiri. Este util să stabiliţi **periodicitatea revizuirii fişei de post** – de obicei, acest aspect se stabileşte în contractul colectiv de muncă (acolo unde există). În practică, în general, se întâlneşte revizuirea fişei postului o dată pe an sau, uneori, de două ori pe an, în cazul companiilor foarte dinamice.

Revizuirea fişei postului

☞ Un alt factor important pentru elaborarea fişei postului este **acţionariatul firmei** – acesta poate influenţa semnificativ modelul de structurare a fişei postului.
În **companiile multinaţionale,** de cele mai multe ori structura fişei de post este preluată ca atare de la compania-mamă. În **companiile româneşti,** acolo unde există, fişele de post au o structură foarte variată, de la modele foarte simpliste până la modele foarte complicate. Ceea ce diferenţiază cel mai adesea cele două tipuri de fişe de post este **denumirea postului.** În cadrul multinaţionalelor se întâlnesc denumiri preluate chiar în engleză, care fac dificilă

Structura şi conţinutul fişei de post

RS RENTROP & STRATON

corelarea lor cu denumirile acceptate în mod oficial în legislaţia românească, respectiv în COR (Clasificarea Ocupaţiilor din România).

Sugestii practice pentru elaborarea fişelor de post

Recomandări privind definirea scopului general al postului

În elaborarea unei fişe de post, unul dintre cele mai dificile aspecte cu care vă puteţi întâlni este legat de **definirea scopului general** al postului.

Dificultăţile apar în primul rând din cauza greutăţii de a transpune concepte şi evenimente într-un **limbaj accesibil,** iar în al doilea rând, deoarece persoana care elaborează fişa este preocupată în mod special de identificarea sarcinilor-cheie, în detrimentul informaţiilor aparent mai puţin relevante.

Sfatul nostru este să stabiliţi care sunt **principalele responsabilităţi** ale postului respectiv, înainte de a descrie scopul general al acestuia.

Aceste responsabilităţi reprezintă de fapt **caracteristicile-cheie ale postului** şi, dacă sunt definite cu acurateţe, pot oferi suportul necesar pentru formularea scopului principal al postului.

Recomandări privind descrierea principalelor responsabilităţi

Când elaboraţi o fişă a postului, la **definirea principalelor responsabilităţi** trebuie să aveţi în vedere următoarele elemente:

☞ Descrieţi postul în aşa manieră încât cineva din afară să poată înţelege cu uşurinţă funcţiile pe care le are de îndeplinit.

☞ Menţionaţi cu claritate care sunt motivele existenţei postului respectiv şi care sunt responsabilităţile pe care acesta le presupune.

☞ Formulaţi fiecare responsabilitate utilizând un **verb de acţiune,** urmat de o frază scurtă şi clară prin care să descrieţi ce trebuie făcut în cadrul poziţiei respective.

☞ Alături de fiecare responsabilitate, notaţi dacă este o **funcţiune „esenţială"** sau **„neesenţială"**. În acest fel, la angajare, fiecare candidat va putea să decidă dacă acceptă postul în funcţie de capacitatea sa de a duce la îndeplinire elementele esenţiale/importante. În ceea ce priveşte funcţiunile „neesenţiale", candidatul poate să-şi exprime disponibilitatea de a învăţa pe parcurs ceea ce este necesar pentru a le duce la îndeplinire.

☞ Dacă o fişă a postului cuprinde menţiunea „alte sarcini", în dreptul lor se va specifica că acest item este neesenţial/neimportant.

Verbele de utilizat

Pentru a uşura definirea principalelor responsabilităţi, utilizaţi verbe care descriu ce anume se aşteaptă să îndeplinească sau să realizeze ocupantul postului respectiv.

Verbele utilizate trebuie să varieze **în funcţie de nivelul postului.**

Exemplu

De exemplu, pentru ***posturile*** *aflate* ***la limita superioară a nivelului ierarhic,*** *ocupate de specialişti cu experienţă, utilizaţi verbe de genul „avizează", „propune", „dezvoltă" etc.*

Pentru ***posturile administrative,*** *utilizaţi verbe de genul „produce", „menţine", „operează" „transmite" etc.*

Iată, în tabelul de mai jos, şi alte exemple:

Management de linie *(Line management)*	**Specialişti** *(Senior specialist)*	**Administrativ**
Planifică	*Analizează*	*Verifică*
Direcţionează	*Propune*	*Face posibil*
Stabileşte	*Interpretează*	*Operează*
Implementează	*Avizează*	*Oferă*
Dobândeşte	*Premiază*	*Menţine*
Asigură	*Recomandă*	*Transmite*
Menţine	*Dezvoltă*	*Prezintă*
Revizuieşte		

Recomandări privind menţionarea condiţiilor de muncă

În conţinutul fişei postului trebuie menţionate şi **condiţiile de muncă** în care îşi desfăşoară activitatea angajatul pe acel post.

Acestea se referă la următoarele aspecte:

- **ambientale** – umiditate, frig, temperaturi crescute, întuneric, lumină, zgomot, izolare fonică, alternări frig/căldură, lumină/întuneric etc.;

- **poziţie de lucru** – în picioare, aplecat, pe scaun, alternări frecvente ridicat/şezut etc.;
- **deplasări** – deplasări frecvente în afara firmei (în localitate, în ţară, în străinătate);

Menţiuni referitoare la condiţiile de muncă

- **spaţiu** – spaţiu închis sau spaţii largi (menţiune importantă în cazul celor care suferă de claustrofobie sau agorafobie);
- **condiţii suplimentare** (unele din aceste condiţii fac parte din categoria de beneficii ale angajatului) – telefon, maşină, laptop, ţinută obligatorie (costum sau uniformă obligatorie).

Recomandări privind abilităţile şi trăsăturile psihologice menţionate în fişa postului

Abilităţi şi trăsături psihologice

De foarte multe ori, în fişa postului se includ şi aspecte preluate din psihoprofesiograma profesiei, adică **abilităţi** şi **trăsături psihologice** necesare ocupantului acelui post, precum şi gradul lor de importanţă sau de dezvoltare pentru ocupantul postului respectiv.

Exemplu

Iată, de exemplu, ce abilităţi şi trăsături psihologice puteţi menţiona în fişa postului:

- *atenţie concentrată; atenţie distributivă;*
- *memorie numerică; memorie topografică;*
- *gândire tehnică;*
- *punctualitate;*
- *perseverenţă;*
- *sociabilitate;*
- *dominare; impunere;*
- *abilităţi de organizare etc.*

de specificat în F.P. inclusiv termene sau periodicitatea

Trăsăturile psihologice cerute de anumite posturi sunt foarte importante și **trebuie verificate** în mod obligatoriu:

✓ pentru posturile ce prezintă risc mare de accidente de muncă – electricieni, medii toxice, manipulanți de diverse mașini-unelte, conducători auto etc.;

✓ pentru posturi care presupun relații cu publicul.

Recomandări privind calificările necesare postului

Referitor la **calificările necesare** postului, trebuie să aveți în vedere menționarea următoarelor elemente:

Calificările postului

- aspectele legate de educație – formare/training;
- experiența de lucru;
- licențe sau certificări;
- abilități fizice și psihice necesare angajatului;
- sănătate și siguranță de sine;
- alte competențe personale legate de post precum: operarea de judecăți, soluționarea de probleme sau relaționarea cu alte persoane.

Calificări și abilități minim necesare

☞ Identificați calificările și abilitățile necesare pentru îndeplinirea **funcțiunilor esențiale** (importante) ale postului și enumerați-le ca ***solicitări minime*** pentru postul respectiv.

Calificări și abilități de dorit

☞ Puteți include în fișa postului și alte calificări, care reprezintă **funcțiuni neesențiale** (neimportante), dar pentru acestea trebuie să folosiți o notă explicativă de genul *dezirabil (preferat).*

☞ Eliminați mențiuni de genul: *„Aplicantul trebuie să fie dispus să facă ceva anume".*

de completat
FP la şefi,
m-tori distribuț,
și canalizare

Solicitările postului

Oferiţi indicaţii asupra solicitărilor actuale ale respectivului post, prin formulări de genul:

- *„Solicitantul trebuie să lucreze afară, în orice condiţii meteorologice."*
- *„Solicitantul va trebui să răspundă dacă este chemat noaptea sau în weekend."*
- *„Solicitantul trebuie să îşi ia concediu numai în perioada de vară."* etc.

Exagerări şi confuzii frecvente în elaborarea şi utilizarea fişei postului

Elaborarea unor **fişe de post** cât mai **clare, concise şi adecvate** nu este o sarcină prea uşoară. Aceasta necesită capacitatea de a susţine/realiza un interviu, de a putea discerne între ce trebuie inclus şi ce trebuie eliminat din conţinutul unei fişe, precum şi capacitatea de a redacta fişa respectivă cu uşurinţă, claritate şi corectitudine.

Pentru evitarea oricăror confuzii sau exagerări în elaborarea şi utilizarea fişei postului, iată câteva dintre elementele de care este bine să ţineţi seama:

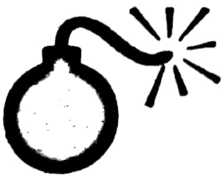
➜ Fişa postului **nu este un document care se realizează întâmplător.** Fişa postului se concepe în urma unui **proces complex de analiză a muncii.**

➜ **Descrierea şi specificaţia postului nu sunt suficiente** pentru elaborarea fişei postului. Aceasta trebuie să ţină seama **în mod obligatoriu** şi de **aspectele psihologice** ale celui care va ocupa postul respectiv.

➜ Fişa postului **este un document descriptiv, şi nu prescriptiv,** adică face o inventariere a situaţiei de la care ocupantul postului va pleca, fără să facă o predicție sau să anticipeze performanța la care poate ajunge acesta.

Sunt multe pretextele care stau la baza **ignorării importanței fișei postului.** Iată doar câteva dintre ele:

- Percepția comună, valabilă în societatea românească și nu numai, conform căreia orice documente nu fac decât să sporească birocrația și să împiedice adevăratul scop al unei firme: acela de a obține profit.



- După 1989, majoritatea firmelor și-au demarat activitatea „fără să fie nevoie de prea multă hârțogăraie; fiecare știa foarte bine ce are de făcut și fără să fie nevoie să ne mai pierdem timpul cu o hârtie în plus". În concluzie, de ce ar fi nevoie de fișa postului?

- În prezent, există atât de multe păreri despre ce ar trebui să reprezinte și cum ar trebui să arate o fișă a postului, sunt atât de multe confuzii legate de denumirea postului, de conținutul fișei de post etc., încât mulți manageri consideră că fișa postului este mai degrabă o formalitate.

Iată câteva dintre cele mai răspândite **neadevăruri referitoare la fișa postului:**

Neadevăruri privind fișa postului

➜ *„Fișa postului nu este un document necesar; așa cum compania a funcționat până acum, tot așa poate funcționa și în continuare."*

➜ *„Fișa postului nu este un document obligatoriu."*

Ca în multe alte cazuri, dacă ceva nu este obligatoriu, nici măcar nu merită să i se dea atenţie. Odată cu obligativitatea fişei postului, toată lumea va trebui să-şi schimbe această atitudine.

➜ *„Fişa postului poate fi adusă la cunoştinţa angajatului mai târziu, după ce acesta a fost angajat; nu e obligatoriu ca angajatul să o cunoască de la început."*
Este o concepţie foarte păguboasă: din cauza faptului că angajatul nu ştie precis şi de la bun început ce presupune postul pe care urmează să se angajeze, ce se aşteaptă de la el şi ce cunoştinţe, aptitudini, abilităţi etc. trebuie să posede, pot apărea situaţii confuze, **demotivări** sau chiar **conflicte.**

Neadevăruri privind fişa postului

➜ *„Fişa postului trebuie să fie personalizată, adaptată fiecărui angajat în parte şi semnată de persoana care ocupă postul respectiv."*
Dimpotrivă, fişa postului trebuie să aibă un **grad** suficient **de generalizare** şi **flexibilitate,** deoarece este un document conceput pentru orice posibil candidat pe postul respectiv. Este de la sine înţeles că fiecare angajat pe un post are propria contribuţie, are stilul său personal de a obţine rezultatele aşteptate şi îşi pune amprenta propriei personalităţi asupra activităţii derulate, dar acest lucru nu face obiectul fişei postului.

??

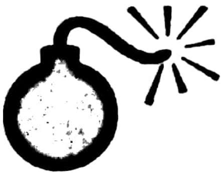
➜ *„Odată elaborată, fişa postului rămâne neschimbată."*
Fişa postului nu este un document „elaborat o dată şi pentru totdeauna". În timp, condiţiile, mediul, cerinţele unui post se schimbă, atrăgând după sine **modificarea fişei postului.**

Fişe de post complete

Deşi la prima vedere poate părea o muncă laborioasă şi care necesită mult timp, **fişele de post bine întocmite** sunt de un real folos în activitatea de resurse umane şi nu numai.

Oricât de mică ar fi firma dvs., nu neglijaţi redactarea unor fişe de post cât mai cuprinzătoare.

În felul acesta, veţi avea o **imagine clară şi concretă a responsabilităţilor şi calităţilor colaboratorilor dvs.** şi vă va fi mult mai uşor să estimaţi cum va evolua organigrama firmei în viitor.



Evitaţi să faceţi greşeala frecventă a multor manageri care consideră fişa de post **„o simplă formalitate"**.

În momentul în care îi veţi acorda importanţa cuvenită, veţi fi surprins de uşurinţa cu care vi se vor lămuri multe dintre confuziile şi neclarităţile legate de angajaţii dvs.

Fluctuaţia personalului

F 35

Ce este fluctuaţia de personal F 35/002

Modalităţi de măsurare a fluctuaţiei de personal F 35/003

Cum să măsuraţi fluctuaţia de personal în organizaţia dvs. F 35/005

Interviul la plecarea din organizaţie – formular F 35/008

Cât vă costă fluctuaţia de personal? F 35/012

Cum puteţi reduce fluctuaţia de personal F 35/013

R&S RENTROP & STRATON

Ce este fluctuaţia de personal

Nu e nimic neobişnuit în faptul că unii oameni încetează la un moment dat să mai locuiască în cadrul comunităţii în care s-au născut şi au crescut. Mulţi angajaţi, la rândul lor, nu îşi petrec întreaga activitate profesională într-o singură firmă.

Fluctuaţia forţei de muncă reprezintă mişcarea angajaţilor înspre organizaţie (selecţia personalului) şi dinspre organizaţie (separarea de personal).

De obicei este mai convenabil de măsurat separările (plecările din organizaţie), considerându-se că cel plecat este în mod normal înlocuit de altcineva, numărul total de angajaţi rămânând aproape constant.

Separarea de personal

Prin separare se înţelege orice plecare a unui angajat al organizaţiei. Separarea are loc atunci când relaţia de muncă (contractul de muncă) încetează. Plecarea poate avea loc într-una dintre următoarele forme:

- **demisie** – când decizia de plecare îi aparţine angajatului;
- **pensionare** – pentru limită de vârstă şi vechime în muncă sau pentru invaliditate;
- **concediere** – caz în care decizia îi aparţine managerului şi este luată ca urmare a incompetenţei angajatului, încălcării unor reguli ale organizaţiei, insubordonării, eşecului în perioada de probă etc.;
- **reduceri de personal** – determinate de restructurarea activităţii; presupun de obicei concedierea simultană a mai multor angajaţi.

De fapt, în majoritatea cazurilor, ambele părți (angajat și angajator) pot afecta decizia de separare. Astfel, decizia de demisie îi aparține angajatului, dar un pachet atractiv de beneficii și acceptarea de către manager a condițiilor salariatului îl pot convinge pe acesta din urmă să rămână în organizație.

Fluctuația de personal, mai ales cea voluntară (plecări decise de angajați), este cel mai adesea văzută ca indezirabilă. Din perspectiva individuală însă, fluctuația este un mijloc prin care se asigură mobilitatea forței de muncă, adică posibilitatea angajaților de a obține salarii și satisfacții mai mari în cariera lor.

Un anumit nivel al fluctuației de personal are consecințe pozitive chiar și la nivelul organizației:

Avantajele fluctuației de personal

✓ îmbunătățirea concordanței post-angajat;

✓ creșterea productivității angajaților, prin plecarea celor mai puțin performanți;

✓ economisirea unor resurse financiare, prin înlocuirea unor angajați plătiți foarte bine cu alții plătiți mai puțin, dar care au abilități similare;

✓ flexibilitatea personalului;

✓ infuzia de noi idei în interiorul organizației.

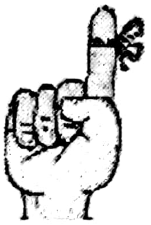
Modalități de măsurare a fluctuației de personal

Există două modalități de a măsura rata de separare (sau pierdere) de personal, în funcție de numărul de plecări din organizație și/sau în funcție de stabilitatea forței de muncă.

Rata de separare sau pierdere exprimă numărul de separări dintr-o anumită perioadă de timp (o lună, un an) ca procent al numărului mediu de angajați în acea perioadă.

Ea se măsoară valoric astfel:

$$\frac{\text{Numărul celor care au părăsit organizația în perioada de timp}}{\text{Numărul mediu de angajați în perioada de timp}} \times 100$$



Numărul de separări nu include angajații nevoiți să plece din organizație în urma reducerilor de personal. O **rată lunară normală a fluctuației de personal** calculată astfel ar trebui să se situeze în jurul valorii de **1%** (12% pe an).

Ratele de separare sunt mai mari în organizațiile mici și mijlocii.

Domeniul de activitate al organizației	Productiv	Neproductiv	Consultanță	Nonprofit
Rata de separare lunară (%)	0,9	1,3	1,6	1,4

Indicele de stabilitate a forței de muncă arată procentul de angajați care au rămas cel puțin un an în cadrul organizației. Se determină după formula:

$$\frac{\text{Angajații cu cel puțin un an de vechime în organizație, care pleacă}}{\text{Numărul de persoane angajate cu un an în urmă}} \times 100$$

Ambii indicatori sunt indicatori generali, adică nu precizează exact cine sunt cei care pleacă și nici care sunt departamentele cele mai afectate ale organizației.

Cum să măsurați fluctuația de personal în organizația dvs.

– Plan de acțiune –

☞ **Strângeți date despre fluctuația de personal în organizația dvs.**

- Determinați numărul de angajați care au părăsit organizația în ultima perioadă. Angajații pot fi împărțiți în funcție de departamente, postul ocupat (post de conducere, necalificat), nivel de salarizare, vechime în muncă (sub 1 an, 1-5 ani, peste 5 ani).

- Identificați cauzele plecărilor. Plasați cauzele într-una dintre categoriile următoare: concediere, salariu considerat insuficient, lipsa perspectivelor de promovare, pensionare, schimbarea ocupației, reducere de personal, neînțelegeri cu colegii/superiorii.

- Precizați numărul de noi angajați și sursele de selecție (candidaturi directe, agenții de plasare a forței de muncă etc.). Ei pot fi împărțiți în categorii similare celorlalte precizate anterior.

☞ **Analizați informațiile obținute, răspunzând la următoarele întrebări:**

- Este vreun departament cu probleme deosebite de fluctuație a forței de muncă?

- Cât de rapid găsiți un candidat pentru un post rămas vacant în organizație?

- Există perioade în care fluctuația de personal înregistrează o creștere peste media normală?

- Care au fost principalele motive care v-au determinat să concediați angajați?

  - ➜ Abateri disciplinare. Verificați dacă nu cumva regulile organizației sunt prea aspre.

  - ➜ Performanțe nesatisfăcătoare repetate. Ați încercat să îmbunătățiți rezultatele lor (prin instruire, consiliere)?

Soluții de prevenire a cauzelor concedierii

  - ➜ Neacomodarea în perioada de probă. Este nevoie să introduceți în organizație un program de integrare pentru noii veniți?

  - ➜ Necesitatea unor reduceri de personal. În acest caz, „de vină“ sunt modificările climatului economic, care impun schimbări în cadrul activității organizației, dar și eventualele greșeli manageriale în deciziile strategice.

- Cât de mare este numărul de angajați ai organizației care se află în pragul pensionării?

- Care este motivul plecării cel mai des invocat de către angajați?

- Sunt mulți cei care la plecare precizează că doresc salarii mai mari?

- Constatați că un număr semnificativ de angajați reușește să găsească la competitorii dvs. posturi mai atractive?

- Există multe plângeri în rândul celor care pleacă referitoare la existența unui tratament discriminatoriu sau a unei discipline prea severe?

- Constatați o tendință a noilor angajați de a părăsi organizația după o perioadă de timp destul de scurtă?

- Sunt specifice aceste plecări anumitor departamente sau unui anumit grup de muncă?

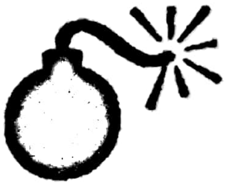
Cauzele cele mai frecvente ale demisiei angajaților ca și modalitățile de eliminare a lor sunt prezentate pe larg în cadrul temei *D 45 „Demisia"*.

Ar fi de dorit ca informațiile cele mai detaliate să fie obținute în urma interviurilor cu angajații, la părăsirea firmei de către aceștia.

Interviurile la plecarea din firmă

Interviurile la plecarea din firmă constituie principala dvs. sursă de informații pentru analiza fluctuației personalului. Întrebările trebuie să fie precise și să se refere la: motivul plecării, politicile de promovare și recompensare din organizație, părerea angajatului despre șeful direct.

Este foarte important ca angajatul să fie asigurat de confidențialitatea discuției. Dar chiar și atunci când această condiție a interviului este îndeplinită, de cele mai multe ori informațiile poartă amprenta subiectivității sau a reticenței angajatului de a-și exprima cu sinceritate punctul de vedere.



De aceea este foarte util să realizați un astfel de interviu pentru fiecare angajat care părăsește firma și să prelucrați cu discernământ toate datele obținute.

Interviu la plecarea din organizație

Formular

Data: ______________________________
Numele și prenumele: ______________________
Departamentul: ______________________
Data angajării: ______________________
Funcția, la angajare: ______________________
Salariul, la angajare: ______________________
Șef de departament: ______________________
Data plecării din firmă: ______________________
Ultima funcție: ______________________
Ultimul salariu: ______________________

A. Motivele plecării

Demisie/Transfer

- ☐ Acceptarea unei alte funcții/poziții
- ☐ Probleme familiale de lungă durată
- ☐ Probleme de sănătate
- ☐ Mutarea în alt oraș
- ☐ Dificultăți de transport
- ☐ Prelungirea studiilor
- ☐ Nemulțumire fată de condițiile de lucru
- ☐ Altele (specificați) ______________________________
____
- ☐ Salariu nesatisfăcător
- ☐ Insatisfacție profesională pe actualul post
- ☐ Neînțelegeri cu superiorii
- ☐ Neînțelegeri cu colegii

Concediere

- ☐ Absenteism
- ☐ Încălcarea unor reguli/politici ale firmei (motive disciplinare)
- ☐ Slabe rezultate profesionale
- ☐ Alcoolism
- ☐ Întârzieri frecvente
- ☐ Furt
- ☐ Dependență de droguri
- ☐ Lipsa locurilor de muncă
- ☐ Desfiintarea unor instalații/utilaje de lucru
- ☐ Desființarea postului

☐ Insubordonare

☐ Restructurare din motive economice

Pensionare

☐ Pensionare la cerere

☐ Pensionare din oficiu

Planuri după plecarea din firmă *(facultativ):*

B. Comentarii/Sugestii pentru îmbunătățiri

Ne interesează părerile angajaților referitoare la experiența lor de muncă în organizația noastră. Vă rugăm completați acest formular. **Vă asigurăm că răspunsurile dvs. vor rămâne confidențiale.**

1. Ce v-a plăcut cel mai mult în munca dvs.?

2. Ce v-a plăcut cel mai puțin în munca dvs.?

3. Ce părere aveți despre salariul și beneficiile oferite de firmă?

	Foarte bună	Bună	Proastă
• Salariul corespunzător muncii dvs.	☐	☐	☐
• Durata concediului de odihnă	☐	☐	☐
• Prima de vacanță	☐	☐	☐
• Primele speciale	☐	☐	☐
• Asigurarea de viață	☐	☐	☐

- Alte beneficii (specificaţi care):

______________________________	☐	☐	☐
______________________________	☐	☐	☐
______________________________	☐	☐	☐

4. Ce părere aveţi despre următoarele aspecte:

	Foarte bună	Bună	Proastă
• Posibilitatea de a vă pune în valoare calităţile profesionale	☐	☐	☐
• Recunoaşterea meritelor profesionale	☐	☐	☐
• Instruirea primită la locul de muncă	☐	☐	☐
• Metodele manageriale ale superiorului/superiorilor	☐	☐	☐
• Posibilitatea de a discuta cu superiorul	☐	☐	☐
• Informaţiile primite referitoare la politica firmei, la planurile şi proiectele pe termen mai lung sau mai scurt	☐	☐	☐
• Informaţiile primite referitoare la structura organizaţională	☐	☐	☐
• Politicile şi practicile de promovare	☐	☐	☐
• Politicile şi practicile disciplinare	☐	☐	☐
• Politicile şi practicile referitoare la orele suplimentare	☐	☐	☐
• Politicile şi practicile referitoare la evaluarea performanţelor	☐	☐	☐
• Condiţiile de lucru	☐	☐	☐

Fluctuația personalului

Observații: ______________________________
____
____

5. a) Pentru ce gen de muncă optați în continuare?
____

b) Ce vă oferă în plus viitorul loc de muncă față de actuala slujbă?
____

6. Ce îmbunătățiri ar putea face organizația noastră pentru a vă influența decizia de plecare? ______________
____
____

7. Alte observații *(facultativ)*: ______________
____
____

Semnătura angajatului ____________ Data ______________

☐ Angajatul a returnat toate bunurile firmei care i-au fost împrumutate spre folosire:

Lista bunurilor ______________________________
____
____

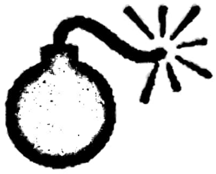
Se recomandă reangajarea: ☐ Da ☐ Nu

Comentarii/Observații: ______________________________
____
____

______________ ______________ ______________

Semnătura intervievatorului Funcția Data

Cât vă costă fluctuația de personal?



Separările (plecările din organizație) și înlocuirile de personal pot fi surprinzător de costisitoare. Costul fluctuației crește cu cât angajații care pleacă sunt mai specializați și mai dificil de găsit.

Costul total al fluctuației de personal este dat de:

Costurile plecării angajaților

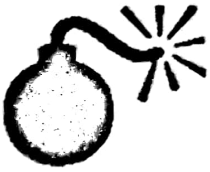
- costuri directe ale plecării unor angajați (rezultatele organizației sunt afectate cât timp postul este vacant);
- costuri de înlocuire (recrutare și selecție, instruire, performanțe reduse ale înlocuitorului pe perioada de acomodare cu noile condiții);
- costuri administrative legate de formalitățile de plecare și de angajare.

Costurile reținerii angajaților

Din perspectiva organizației, separarea de angajații pe care ați dori să îi rețineți este costisitoare. Plecarea unui angajat-cheie (șef de echipă sau departament) poate să aibă efecte negative asupra întregii firme. De aceea, în multe situații se justifică creșterea costurilor de reținere a acestora în organizație. Costurile sunt determinate de: sporirea beneficiilor acordate, alocarea unor creșteri salariale, izbucnirea unor conflicte legate de diferențe de salarizare care apar între angajați sau de promovarea doar a celor ce și-au manifestat intenția de a pleca.

Uneori însă, costurile totale ale reținerii angajatului depășesc beneficiile pe care estimați că le-ar aduce rămânerea sa în firmă. În această situație nu are rost să alocați resurse pentru a reduce fluctuația de personal, mai ales dacă există posibilitatea recrutării de personal din exterior în condiții avantajoase.

Cum puteți reduce fluctuația de personal



Plecările din organizație afectează în mare măsură și personalul rămas. Dacă cei care pleacă sunt și cei mai valoroși, cei rămași vor pune sub semnul întrebării viitorul lor în organizație.

Indiferent de situația economică, o anumită fluctuație de personal este inevitabilă, dar, ca manager, trebuie să știți cum puteți preveni amplificarea acestui fenomen și chiar cum să îl reduceți.

– Plan de acțiune –

☞ Calculați rata de separare pe diferitele categorii de angajați (în funcție de departamente, vârstă, vechime, poziție în firmă).
Acest lucru vă ajută să identificați problemele de fluctuație de personal și să puteți investiga mai atent cauzele acestora.

În general, măsurile care vă stau la dispoziție vizează creșterea satisfacției pe post a salariaților și obținerea coeziunii echipelor de lucru, adică principalii factori care pot schimba decizia angajatului de a părăsi firma.

☞ Asigurați-vă că procedurile de selecție a personalului pe care le folosiți sunt cele mai potrivite pentru a alege exact acele persoane care corespund nevoilor organizației dvs.

☞ Verificați dacă abilitățile și capacitățile angajaților sunt pe deplin valorificate (unii pleacă din cauza plictiselii ori a insatisfacției în muncă).

- ☞ Oferiți-le noilor angajați instruirea adecvată.
- ☞ Îmbunătățiți sistemul de salarizare (creați un sistem de recompensare bazat pe evaluarea performanțelor).
- ☞ Oferiți perspective de promovare.
- ☞ Elaborați planuri de dezvoltare a carierei în firmă.
- ☞ Asigurați condiții corespunzătoare de muncă.
- ☞ Introduceți un sistem prin care să răsplătiți vechimea în cadrul firmei.
- ☞ Mențineți un echilibru în ceea ce privește media de vârstă a personalului organizației. Țineți seama de faptul că angajarea unui număr mare de persoane tinere conduce de obicei și la creșterea fluctuației de personal.
- ☞ Nu angajați într-un interval scurt de timp un număr mare de persoane tinere.
- ☞ Susțineți interviuri la plecarea din organizație, prelucrați informațiile astfel obținute și țineți seama de concluziile care se impun.

Fondurile structurale

F

46

Ce sunt fondurile structurale **F 46/002**

Cum să obţineţi finanţare prin fondurile structurale; recomandări-cheie pentru cei 5 paşi de parcurs **F 46/004**

- **Informarea corectă şi completă** **F 46/004**
- **Selectarea partenerilor** **F 46/005**
- **Studiul de fezabilitate şi planul de afaceri** **F 46/006**
- **Implementarea proiectului** **F 46/007**
- **Recomandările-cheie în selectarea consultanţilor pentru elaborarea proiectului dvs.** **F 46/009**

Cofinanţarea proiectelor din fonduri europene **F 46/011**

Ce sunt fondurile structurale

Fondurile structurale sunt **instrumente financiare** prin care Uniunea Europeană acționează pentru eliminarea diferențelor economice și sociale între regiuni (așa-numitele disparități de dezvoltare) în scopul realizării coeziunii economice și sociale.

Fondurile structurale sunt o formă de **finanțare nerambursabilă.**

Fonduri nerambursabile

Sumele din aceste fonduri sunt alocate invers proporțional cu gradul de dezvoltare al statului membru respectiv.

Având în vedere acest lucru, România beneficiază de o **alocare bugetară substanțială** din bugetul general al Uniunii Europene deoarece, în mod obiectiv, au fost identificate extrem de multe nevoi pentru care țara noastră trebuie să aplice soluții de rezolvare.

Programele operaționale

În prezent, în România, finanțarea nerambursabilă prin fondurile structurale este posibilă prin **principalele programe operaționale**:

- Programul Operațional Regional (POR)
- Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (POS CCE)
- Programul Național pentru Dezvoltare Rurală (PNDR)
- **Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU)**
- Programul Operațional Sectorial de Mediu (POS Mediu)

Programele operaționale

- Programul Operațional Sectorial de Transport (POS Transport)
- Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (PO DCA)
- Programul Operațional de Asistență Tehnică (POAT).

Domeniile ce pot fi finanțate din fondurile structurale și de coeziune ale Uniunii Europene pot fi sintetizate astfel:

Domeniile de intervenție

- Cercetare și dezvoltare tehnologică
- Informatizarea societății
- Transport
- Energie
- Protecția mediului și prevenirea riscului
- Turism
- Cultură
- Regenerare urbană și rurală
- Suport pentru companii și antreprenori
- Acces la locuri de muncă stabile
- Incluziune socială pentru persoane defavorizate
- Dezvoltarea capitalului uman
- Investiții în infrastructura socială, inclusiv cea de sănătate și educație
- Promovarea dezvoltării de parteneriate.

Ca să alegeți cele mai bune strategii de elaborare a unui proiect de accesare a fondurilor structurale, trebuie să studiați atent **domeniile de intervenție** pe categorii și subcategorii.

Atenție! Orice **proiect** al cărui obiectiv general și ale cărui obiective specifice nu se regăsesc în nevoile identificate prin intermediul documentelor programatice ce stabilesc axele prioritare şi domeniile majore de intervenţie ale fondurilor va fi **respins.**

Cum să obţineţi finanţare prin fondurile structurale; recomandări-cheie pentru cei 5 paşi de parcurs

Când intenţionaţi să depuneţi un proiect pentru accesarea fondurilor structurale, este foarte important să ţineţi cont de **două elemente interdependente**:

Premisele proiectului dvs.

- Firma dvs. intenţionează să demareze şi în absenţa fondurilor nerambursabile acele operaţiuni de extindere a propriei afaceri pe care le descrieţi în proiect.
- Pornind de la ceea ce v-aţi propus, fondurile nerambursabile vă pot ajuta inclusiv să diversificaţi sau să creşteţi nivelul investiţiei preconizate iniţial.

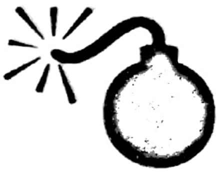
Vă prezentăm în continuare **principalele 5 etape** pe care trebuie să le parcurgă orice manager în vederea accesării fondurilor structurale, precum şi **recomandările**, mai puţin cunoscute, care vă ajută să aveţi succes.

1. Informarea corectă şi completă asupra oportunităţilor de investiţii finanţate

Informarea deficitară

De cele mai multe ori, **informaţia** accesibilă la nivelul autorităţilor de implementare este sintetizată excesiv – ca să fie uşor digerabilă de marea masă a consumatorilor.

Informația furnizată ajunge atât de diluată și exagerat de „pozitivă" la cei interesați, încât aceștia din urmă, de cele mai multe ori, o consideră **suficientă** și **general valabilă**.



Dacă vă bazați doar pe genul acesta de informații, de îndată ce vă veți lansa în investiții, veți descoperi și o serie de **obligații aferente** – ce ar putea să vă conducă, într-un final nefericit, la abandonarea activității.
Este vorba tocmai despre acele **amănunte** trecute cu vederea în informarea deficitară.

Vă recomandăm ca orice decizie luată în domeniul accesării fondurilor structurale să se realizeze cunoscând toate **datele problemei** și toate regulile jocului; în caz contrar, probabilitatea de reușită va fi minimă.

Atenție la documentele programatice

Studierea și însușirea conținutului documentelor programatice reprezintă o activitate ce implică perseverență și consecvență – elemente ce nu sunt la îndemâna oricărui angajat.
Delegați **studierea documentelor** programatice unor **persoane de încredere**, care demonstrează profesionalism.
Solicitați acestor persoane să elaboreze un raport după studierea documentelor, **raport** în care să fie evidențiate clar **avantajele și dezavantajele** accesării fondurilor structurale din perspectiva firmei dvs.

2. Selectarea partenerilor

Înglobate generic în clase și categorii mari de solicitanți (beneficiari) prin Ghiduri specifice diverselor operațiuni, fondurile structurale nu pot fi accesate decât **pe baza unui proiect**.

De obicei, astfel de proiecte pot fi concepute și implementate în cadrul unor **parteneriate** agreate de mai multe firme sau organizații.

Ca în orice altă investiție, **alegerea partenerilor** de afaceri poate însemna un procent semnificativ din câștig sau, dimpotrivă, un procent semnificativ din pierdere.

3. Elaborarea studiului de fezabilitate și a planului de afaceri

Un alt element important în selectarea fondurilor este perspectiva antreprenorială. Din acest punct de vedere, accesarea fondurilor structurale este o **investiție pe termen mediu și lung**.

Acest gen de investiție se adresează acelor companii care vor să se impună pe piață sistematic, tenace și la standarde europene (care pot conduce inclusiv la internaționalizarea afacerii).

Studiul de fezabilitate

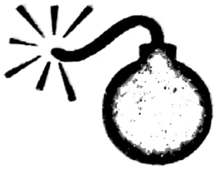
Ca orice investiție, acest demers presupune un cost inițial global, ce se compune din niște costuri unitare pe categorii de resurse.

Pentru a planifica activitățile, veți avea întâi de toate nevoie de un altfel de **studiu de fezabilitate**.

Autoevaluarea firmei

Este vorba mai degrabă despre o **autoevaluare** a firmei dvs., pe de o parte în contextul exigențelor crescânde de competitivitate din piață, iar pe de altă parte cunoscând că implementarea unui proiect cofinanțat din fonduri structurale începe ca o **obligație de diligență** și se finalizează ca o **obligație de rezultat**.

Alegerea oricărui mijloc de finanțare pentru un scop determinat presupune depunerea întregului efort necesar pentru **respectarea angajamentului** de finanțare.



Neîndeplinirea obiectivelor propuse conform proiectului aprobat atrage nu doar **pierderea finanțării**, ci și **interdicția** ca firma dvs. să mai acceseze fonduri structurale pentru un anumit număr de ani!

Așadar, aveți nevoie de un **plan de afaceri**, dar nu unul de tipul celor cu care sunteți obișnuit.

Complexitatea întocmirii unui plan de afaceri pentru accesarea fondurilor structurale este dată de mai mulți factori, dar îi menționăm pe cei cu pondere pregnantă:

Planul de afaceri

- ➜ **multianualitatea demersului** – presupune disponibilitatea ajustării bugetare cu o anumită periodicitate, de regulă mai mare decât cea anuală;
- ➜ **formalitățile obligatorii** – sunt anumite aspecte birocratice pe tot parcursul implementării proiectului care nu pot fi evitate;
- ➜ **stricta disciplină fiscală**, dar și legală, în general;
- ➜ **cultura antreprenorială** – cu precădere în sensul asumării numai a acelor riscuri ce pot fi controlate la nivelul firmei.

4. Implementarea activităților cofinanțate din fondurile structurale nerambursabile

Implementarea proiectului

După:

- activitatea de **cercetare a oportunităților** de investiții finanțate sau (cel mai adesea) cofinanțate din fonduri structurale nerambursabile și

- **elaborarea cererii de finanțare** împreună cu documentele-suport (planuri de afaceri, studii de fezabilitate etc.),

urmează **implementarea activităților** cuprinse în cererea de finanțare, etapă care este chiar mai dificilă și mai complexă decât cele anterioare.

Expertiza profesională

În state membre cu tradiție, pentru atragerea fondurilor structurale se acordă o atenție specială condițiilor în care se poate exercita expertiza profesională de către **persoanele implicate în implementarea proiectelor** din fonduri structurale.

5. Alegerea unui consultant

Consultanța pentru elaborarea proiectului

Cu foarte mici excepții, consultanța nu este o activitate eligibilă și, în mod firesc, nici nu va genera cheltuieli eligibile.

Cu alte cuvinte, **costul consultanței** pentru conceperea și elaborarea unui proiect este un cost neeligibil prin fonduri structurale.

Deci, în calitate de solicitant, veți avea de suportat cheltuielile serviciilor de consultanță **din alte surse de finanțare**.

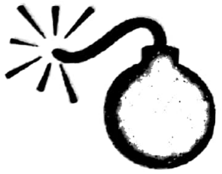
Ar fi bine ca, înainte de a apela la serviciile unui consultant, să aveți pregătită o prezentare scurtă (reală) a activităților economice pe care le coordonați și câteva idei de dezvoltare a afacerii pe care apreciați că le puteți realiza efectiv în viitorul mai apropiat sau mai îndepărtat.

Astfel, puteți evalua în ce măsură v-ați adresat unui consultant care într-adevăr intenționează să vă consilieze pentru a obține beneficii maxime în interesul dvs.

Recomandările-cheie în selectarea consultanţilor pentru elaborarea proiectului dvs.

☞ Prudenţă maximă la **negocierea contractului** de consultanţă!

Nu acceptaţi contracte cu **clauze generice**, pe principiul „în felul acesta e simplu de ajustat pe parcurs“, sau **contracte de două pagini**, sub pretextul „nu are rost să vă plictisim cu detalii pe care oricum nu le-aţi înţelege momentan“.



☞ Cereţi consultanţilor să vă prezinte în format tipărit, cu număr de înregistrare şi semnătură, un **portofoliu de proiecte implementate** de organizaţia unde activează.

Experienţa în accesarea de fonduri

Uniunea Europeană recomandă ca firmele de consultanţă să fie selectate din rândul organizaţiilor care implementează ele însele propriile proiecte.

Mai mult, listele cuprinzând organizaţiile care implementează proiecte sunt **publice**, putând fi consultate pe paginile web dedicate, deoarece autorităţile de management au totodată obligaţia de a „promova“ beneficiarii respectivi.

Raţiunea este una de bun-simţ: nu există consultanţi pur şi simplu, doar la nivel teoretic, fără a avea o minimă **experienţă** în domeniul accesării fondurilor structurale.

☞ Verificaţi dacă **programul operaţional** prin care consultantul dvs. a accesat fonduri structurale este acelaşi cu programul operaţional pe care vi-l recomandă.

Experienţa în accesarea de fonduri

Dacă, din fericire, firma dvs. este eligibilă pe **același program operațional** prin care consultantul a accesat fonduri, înseamnă că aveți o minimă garanție în demersul pe care vi l-ați propus.

Dacă totuși acest fapt nu se confirmă, verificați dacă organizația consultantului are experiență în accesarea **fondului structural** vizat și de dvs.

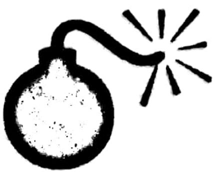
Consultanții

☞ Deplasați-vă la sediul consultantului și solicitați să primiți informații relevante despre **echipa cu care lucrează** și despre **partenerii** săi, eventual chiar să faceți cunoștință cu persoanele desemnate să vă asigure efectiv serviciile profesionale de care aveți nevoie. Este important să vă judecați șansele în cunoștință de cauză.

Dacă, de exemplu, veți constata o fluctuație deosebită de personal în organizația consultantului, aceasta poate fi un indicator al capacității sale de executare a obligațiilor asumate.

Plata serviciilor de consultanță

☞ **Nu condiționați** plata serviciilor de consultanță **de aprobarea proiectului** – nu uitați că elaborarea cererii de finanțare (proiectului) este o activitate care consumă multe resurse, iar neaprobarea proiectului nu presupune neapărat eșecul eforturilor depuse de consultant.



☞ Nu confundați activitatea de **elaborare a cererii de finanțare** cu activitatea de **implementare a proiectului**! Multe proiecte aprobate – deci propuse spre finanțare – nu sunt corect implementate din cauza acestei confuzii extrem de costisitoare.

Implementarea proiectului

Regula este următoarea: beneficiarul prezintă un proiect elaborat de echipa consultantului, proiectul primeşte finanţare, iar din acel moment, din punct de vedere formal, misiunea consultantului ia sfârşit, deoarece **obligaţia implementării** revine **exclusiv beneficiarului**.

Alegerea consultantului

☞ Deşi consultanţa nu este o activitate eligibilă, alegerea consultantului este condiţionată de respectarea unor minime exigenţe de transparenţă, egalitate de şanse şi, în general, de aplicarea unui **tratament nediscriminatoriu**.

Aceste minime exigenţe sunt imperative pentru că fondurile structurale sunt de fapt **bani publici**, iar chibzuinţa şi responsabilitatea utilizării banilor publici revine în totalitate beneficiarului proiectului.

Regulile achiziţiilor publice

Această obligaţie se concretizează cel mai adesea prin aplicarea **legislaţiei achiziţiilor publice** în implementarea proiectului.

Atenţie la valoarea proiectului

☞ Nu vă abateţi de la obiectivul principal pe care vi l-aţi propus de la bun început. Cereţi consultantului dvs. să vă facă o **estimare a valorii totale a proiectului**, incluzând cheltuielile eligibile, contribuţia proprie, celelalte cheltuieli neeligibile, conform Ghidului solicitantului.

Cofinanţarea proiectelor din fonduri europene

În cazul proiectelor din fonduri europene, banii se primesc pe baza **decontării cheltuielilor efectuate** pentru acţiunile aprobate în cererea de finanţare.

RENTROP & STRATON R&S

Din acest motiv, în calitate de solicitant al fondurilor trebuie să vă asigurați banii necesari **prefinanțării proiectului**.

Banii europeni vor acoperi **doar o parte** din cheltuielile eligibile ale proiectului. În plus, dvs. veți avea nevoie de **resurse financiare pentru**:

- cofinanțarea proiectului;
- cheltuielile neeligibile (TVA, de exemplu);
- costurile neprevăzute.

Aportul propriu

Așadar, orice proiect din fonduri europene presupune și **aportul propriu**. Pe lângă banii europeni, proiectul dvs. trebuie susținut cu resurse proprii, din sponsorizări sau împrumuturi bancare.

Pentru a asigura în mod realist managementul riscului în derularea proiectului dvs., este nevoie să **identificați** în timp util **sursele de finanțare** necesare la nivel de firmă.

Aportul propriu este elementul esențial în implementarea cu succes a proiectului dvs.

Formarea profesională

F

53

Ce este formarea profesională F 53/002

Costurile formării profesionale F 53/003

În ce scopuri şi pentru ce beneficii să asiguraţi formarea profesională a angajaţilor F 53/004

Tipuri de formare profesională F 53/005

Contractele speciale de formare profesională F 53/006

Model de contract de adaptare profesională F 53/009

R&S RENTROP & STRATON

Ce este formarea profesională

Formarea profesională – sau *instruirea (training)* – este procesul prin care se urmărește:

- ✓ actualizarea sau perfecționarea pregătirii profesionale a angajaților;
- ✓ schimbarea calificării, determinată de noile condiții economice și de necesitățile de pe piața muncii;
- ✓ specializarea într-o anumită activitate restrânsă, care face parte dintr-o arie mai largă a unei anumite ocupații/profesii.

Reglementări

Formarea profesională este reglementată de **Ordonanța nr. 129/2000,** republicată (M.Of. nr. 711 din 30.09.2002), și de **Normele metodologice de aplicare** a prevederilor acesteia (M.Of. nr. 346 din 21.05.2003), precum și de **Codul muncii** (Legea nr. 53/2003, publicată în M.Of. nr. 72 din 05.02.2003, modificată și completată).

În calitate de angajator, aveți obligația de a asigura formarea profesională pentru toți salariații, pe cheltuiala dvs., astfel (conform art. 190 din Codul muncii, modificat de O.U.G. nr. 65/2005):

- cel puțin o dată la 2 ani, dacă aveți cel puțin 21 de salariați;
- cel puțin o dată la 3 ani, dacă aveți sub 21 de salariați.

În art. 193 din Codul muncii se prevede încheierea unor **acte adiționale la contractul individual de muncă,** cuprinzând modalitatea concretă de formare profesională, drepturile și obligațiile părților, cheltuielile suportate de angajator, durata formării profesionale, precum și orice alte aspecte legate de aceasta.

Costurile formării profesionale

Cursuri inițiate de firmă

Dacă participarea la cursuri este inițiată de firma dvs., atunci trebuie să suportați toate cheltuielile legate de acestea (conform art. 194 din Codul muncii).

Cursuri solicitate de angajat

Dacă un angajat al firmei solicită participarea la o formă de pregătire profesională, Codul muncii prevede că, împreună cu reprezentanții sindicatului, dvs. vă revine sarcina de a analiza cererea, de a decide aprobarea acesteia și de a hotărî dacă veți suporta în totalitate sau parțial costurile respective.

Costurile formării profesionale

În evaluarea costurilor formării profesionale trebuie să luați în calcul următoarele elemente:

- plata formatorilor/instructorilor;
- finanțarea cursurilor externe urmate de angajați;
- pregătirea materialelor și a locului de desfășurare a cursurilor interne;
- cheltuielile administrative (cazare, masă, transport);
- costurile implicate de încetarea totală sau parțială a activității angajaților care participă la cursuri.

Dacă pregătirea unui angajat pentru o poziție superioară în firmă presupune costuri foarte ridicate și timp îndelungat, vă recomandăm să renunțați la formare și să apelați la recrutarea unei persoane competente din exterior.

Ori de câte ori trebuie să luați o decizie cu privire la formarea profesională a angajaților, verificați dacă există nevoi reale ale angajaților, dacă noile cunoștințe și deprinderi sunt într-adevăr utile și dacă acestea pot fi aplicate în firmă.

R&S RENTROP & STRATON

În ce scopuri și pentru ce beneficii să asigurați formarea profesională a angajaților

Formarea profesională poate avea următoarele obiective:

☐ adaptarea angajatului la cerințele postului sau ale locului de muncă;

☐ obținerea unei calificări profesionale;

☐ actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului și locului de muncă și perfecționarea pregătirii profesionale pentru ocupația de bază;

☐ reconversia profesională determinată de restructurări socio-economice;

☐ dobândirea unor cunoștințe avansate, a unor metode și procedee moderne, necesare pentru realizarea activității profesionale;

☐ prevenirea riscului șomajului;

☐ promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale.

Beneficiile formării profesionale

Avantajele formării profesionale sunt multiple:

✓ angajații dobândesc calitățile necesare realizării sarcinilor postului;

✓ cresc flexibilitatea și stabilitatea angajaților;

✓ se îmbunătățește satisfacția pe post (cu condiția ca angajații să fie încurajați să pună în practică cunoștințele și abilitățile dobândite);

✓ cresc perspectivele de promovare a angajaților și este asigurată succesiunea pe posturi.

Tipuri de formare profesională

Formarea profesională a adulților

Formarea profesională a adulților cuprinde: **formarea profesională inițială și formarea profesională continuă**, organizate prin alte forme decât cele specifice sistemului național de învățământ.

Formarea profesională inițială asigură pregătirea în vederea dobândirii competențelor profesionale minime necesare pentru obținerea unui loc de muncă.

Formarea profesională continuă este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe.

Competența profesională reprezintă capacitatea de a realiza activitățile cerute la locul de muncă în conformitate cu standardele minime prevăzute.

Cursurile de formare profesională

Cursurile de formare profesională pot fi:

- cursuri organizate de furnizorii de formare profesională;
- cursuri organizate de angajatori, în cadrul unităților proprii (de exemplu, ucenicia la locul de muncă);
- stagii de practică și specializare în unități din țară sau din străinătate;
- alte forme de pregătire profesională prevăzute de lege.

Pentru a fi recunoscute oficial, cursurile trebuie să fie oferite de un **furnizor de formare profesională autorizat.**

În funcție de tipul programului și de modalitatea de realizare a formării profesionale, furnizorul de formare profesională autorizat poate elibera următoarele tipuri de certificate:

- **certificat de calificare profesională** – pentru cursuri de calificare sau recalificare și pentru ucenicie la locul de muncă;
- **certificat de absolvire** – pentru cursuri și stagii de inițiere, precum și pentru cursuri și stagii de perfecționare sau de specializare.

Un furnizor autorizat eliberează certificate de calificare profesională și de absolvire tipărite de Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, ceea ce le conferă un **regim similar actelor de studii.**

Certificatele de calificare profesională sau de absolvire cu recunoaștere națională sunt imprimate-tip, tipărite pe hârtie specială, având elemente de securizare.

Certificatele se eliberează însoțite de o anexă denumită „Supliment descriptiv al certificatului", în care se precizează **competențele profesionale** dobândite.

Contractele speciale de formare profesională

Atunci când planificați organizarea unor cursuri de formare profesională a adulților, trebuie să aveți în vedere următoarele aspecte:

☐ nivelul de pregătire a angajaților;

☐ profesia/meseria de bază a angajaților;

☐ ce post ocupă în prezent angajatul respectiv sau pentru ce post este necesară formarea;
☐ ce alte specialități/abilități/competențe mai are angajatul;
☐ care sunt nevoile din firma dvs.;
☐ care este fișa postului/posturilor;
☐ care sunt posibilitățile reale de promovare din firma dvs.;
☐ care sunt cerințele generale de pe piața muncii;
☐ care sunt aspirațiile angajaților.

Contracte speciale de formare profesională

În cadrul procesului de formare profesională, vă recomandăm să utilizați **contractele speciale de formare profesională** (conform capitolului II din Codul muncii). Acestea sunt:

- contractul de calificare profesională;
- contractul de adaptare profesională.

Contractul de calificare profesională

Prin **contractul de calificare profesională,** angajatul se obligă să urmeze cursurile de formare organizate de firma dvs., în vederea dobândirii calificării necesare postului pe care urmează să fie angajat.

Contractele de calificare profesională pot fi încheiate doar de angajatorii autorizați în acest sens de Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei și de Ministerul Educației și Cercetării (conform art. 200 (1) din Codul muncii).

Contractul de adaptare profesională

Contractul de adaptare profesională se încheie în același timp cu contractul individual de muncă sau se încheie în cazul în care angajatul urmează să ocupe o funcție nouă, la un loc de muncă nou sau în cadrul unui colectiv nou, dar și în cazul unei promovări care presupune o funcție nouă.

Contractul de adaptare profesională se încheie pe durată determinată și nu poate depăși un an.

La pag. F 53/009 găsiți un model pentru contractul de adaptare profesională.

Avantajele contractului de adaptare profesională

Contractul de adaptare profesională are **avantaje** atât pentru salariat, cât și pentru angajator.

Formatorul

Astfel, pe toată durata contractului de adaptare, **salariatul** beneficiază de sprijinul unui **formator,** care are rolul de a îndruma salariatul, astfel încât acesta să aibă posibilitatea de a se conforma cât mai bine noului post și colectivului în care lucrează.

Formatorul nu poate fi decât un salariat al angajatorului, cu experiență profesională de minimum 2 ani în domeniul în care urmează a se realiza adaptarea.

Evaluarea adaptării profesionale

Pe de altă parte, **angajatorul** are posibilitatea ca, la expirarea contractului, să evalueze în ce măsură salariatul său s-a adaptat colectivului, funcției și/sau locului de muncă în care își desfășoară activitatea.

În măsura în care adaptarea a reușit, se poate presupune că relația de muncă dintre părți – salariat și angajator – va putea continua în cele mai bune condiții.

Model

Contract de adaptare profesională

Act adițional
la contractul individual de muncă
înregistrat la I.T.M. ...., sub nr. ....

Între: S.C. ...., cu sediul în ...., înregistrată la Oficiul registrului comerțului sub nr. ...., cod unic de înregistrare ...., reprezentată prin ...., în funcția de ...., denumit în continuare **Angajator**

și

Doamna/domnul ...., salariat la ...., în funcția de ...., în cadrul Departamentului ...., domiciliat/ă în ...., str. .... nr. ....., bl. ...., sc. ....., ap. ...., județ/sector ...., nascut(ă) la data de ...., în ...., fiica/fiul lui .... și a ...., posesor/posesoare al/a BI seria .... nr. ...., eliberat de ...., CNP ...., denumit în continuare **Angajat.**

Părțile mai sus menționate au convenit să încheie prezentul contract de adaptare profesională, act adițional la contractul individual de muncă nr. .... din data de ...., convenind asupra următoarelor clauze:

RENTROP & STRATON

CAPITOLUL I – OBLIGAŢIILE ŞI DREPTURILE PĂRŢILOR

Art. 1. Obligaţiile Angajatorului

Angajatorul are următoarele obligaţii:

- Să asigure Angajatului asistenţa unui formator *(de regulă, şeful ierarhic imediat superior),* pentru familiarizarea şi adaptarea la condiţiile pe care le solicită postul de ....
- Să asigure Angajatului toate condiţiile necesare pentru îndeplinirea atribuţiilor şi responsabilităţilor ce îi revin conform fişei postului.
- Să asigure Angajatului un salariu corespunzător pregătirii sale sau funcţiei pe care a fost încadrat.
- Să suporte integral, în condiţiile legii, cheltuielile pentru instruirea şi/sau calificarea Angajatului.

Art. 2. Drepturile Angajatorului

Angajatorul are următoarele drepturi:

- Să solicite Angajatului cunoaşterea şi respectarea regulilor şi/sau regulamentelor interne aplicabile.
- Să solicite Angajatului suportarea integrală a cheltuielilor legate de reexaminare, în cazul în care acesta nu a promovat examenul de absolvire.
- Să dispună în orice moment, cu respectarea prevederilor legale, încetarea relaţiilor contractuale cu Angajatul dacă, într-un interval de ... luni de la angajare, acesta nu se poate

adapta noilor condiții de muncă ale postului pentru care a fost angajat.

Art. 3. Obligațiile Angajatului

Angajatul are următoarele obligații:

- Să respecte regulile și/sau regulamentele interne aplicabile, în așa fel încât să dea maximum de eficiență în desfășurarea activității.
- Să lucreze în societate pe o perioadă de cel puțin ..... ani după încetarea prezentului contract.
- Să plătească Angajatorului o despăgubire egală cu cheltuielile efectuate de către aceasta pentru perfecționarea pregătirii lui profesionale în următoarele situații:
  - a) în cazul nerespectării, din culpă, a obligației de a lucra minim .... ani în societate după încetarea contractului de adaptare;
  - b) în cazul eliminării sale de la cursurile de formare, pe perioada contractului, din motive de abateri;
  - c) în cazul părăsirii cursurilor de formare pe perioada contractului, din motive ce-i sunt imputabile;
  - d) în cazul nepromovării examenului de absolvire la expirarea prezentului contract (conform art. 202 din Codul muncii).

Art. 4. Drepturile Angajatului

Angajatul are următoarele drepturi:

- Să beneficieze, pe întreaga durată a contractului de adaptare, de toate drepturile și obligațiile ce îi revin în calitatea de angajat al firmei, conform contractului colectiv de muncă şi regulamentului intern.

- Să beneficieze de un formator, care are obligaţia de a-l primi, ajuta, informa şi îndruma pe toată durata contractului şi de a supraveghea îndeplinirea atribuţiilor de serviciu corespunzătoare postului ocupat de Angajat (conform art. 204 din Codul muncii).
- Să fie încadrat/promovat conform calificării şi abilităţilor obţinute.

CAPITOLUL II – PREVEDERI GENERALE

Art. 5. Prezentul contract de adaptare profesională se încheie pe o perioada de .... luni, începând cu data de încheiere a contractului individual de muncă.

Art. 6. La încheierea perioadei de adaptare profesională, Angajatul va fi supus unei evaluări de către şeful direct, urmând ca, în funcţie de rezultatele evaluării, să se dispună fie continuarea relaţiilor contractuale, fie încetarea lor, în condiţiile menţionate la art. 2 şi 3 din prezentul contract.

Art. 7. Prezentul contract face parte integrantă din contractul individual de muncă nr. .... din data de .... şi s-a încheiat astăzi, ..., în 3 (trei) exemplare, câte unul pentru fiecare parte, iar al treilea pentru a fi predat la Inspectoratul Teritorial de Muncă al ....

Semnătura Angajatorului	Semnătura Angajatului
....	....

F 54

Cine se ocupă de formarea profesională F 54/002
Obiectivele formării profesionale F 54/003
Cum să identificați dacă angajații dvs. au nevoie de formare profesională F 54/004
Cum să stimulați formarea profesională F 54/005
Cum să proiectați programul de formare profesională F 54/006
Cum să evaluați activitatea de formare și dezvoltare profesională F 54/008
Tehnici utilizate în formarea și dezvoltarea profesională F 54/011
Formarea profesională inițială F 54/012
Formarea profesională continuă F 54/020
Cum să stabiliți bugetul de instruire F 54/022
Sfaturi utile la încheierea contractului cu o firmă de training F 54/023

RENTROP & STRATON

Majoritatea cercetărilor de piață reliefează faptul că în condițiile de astăzi există o relație strânsă între **performanța afacerii** și **politicile de dezvoltare și învățare** ale firmelor.

Strategia de resurse umane

Atunci când elaborați filozofia, practicile și politica firmei dvs. în domeniul instruirii trebuie să le corelați cu celelalte elemente ale strategiei de resurse umane, și anume:

- relațiile cu angajații;
- beneficiile firmei;
- dezvoltarea personală a angajaților;
- dezvoltarea organizațională.

Cine se ocupă de formarea profesională

Responsabilitatea asigurării formării profesionale revine deopotrivă **conducerii, șefului ierarhic** și **departamentului de resurse umane.**

Conducerea ierarhică

Conducerea ierarhică are, de regulă, următoarele responsabilități:

☐ furnizează informații privind pregătirea angajaților;
☐ supervizează derularea pregătirii profesionale;
☐ coordonează pregătirea la locul de muncă;
☐ urmărește evoluția performanțelor angajaților și se implică în procesul de evaluare a lor;
☐ susține și se implică în procesul de schimbare organizațională;
☐ asigură resursele necesare instruirii.

Departamentul de resurse umane

Responsabilitățile ce revin **departamentului de resurse umane** privind formarea profesională a angajaților sunt:

☐ concepe și elaborează programele de formare și perfecționare;

☐ furnizează date şi oferă sprijin pentru dezvoltarea profesională;
☐ coordonează programele de pregătire;
☐ asigură resursele necesare pregătirii;
☐ concepe şi coordonează planurile de carieră.

Dacă doriţi ca firma dvs. să fie cât mai eficientă, **formarea şi dezvoltarea angajaţilor** trebuie să facă parte din **responsabilităţile zilnice ale managerilor.** Aceştia trebuie să identifice nevoile de instruire, în acest scop putând apela şi la servicii de consultanţă externă.

Este foarte important ca angajatul să conştientizeze **oportunitatea instruirii** şi, de asemenea, să-i asiguraţi suportul necesar pentru **punerea în practică la locul de muncă** a cunoştinţelor şi deprinderilor nou-dobândite. În caz contrar, valoarea instruirii este pierdută.

Obiectivele formării profesionale

Prin programele de formare profesională se urmăresc:

Obiectivele formării profesionale

- **obiective de formare profesională** – ce anume va fi capabil să facă angajatul în timpul activităţii lui în firmă, după ce a urmat un stagiu de pregătire;
- **obiective pedagogice** – ce aptitudini va dobândi cursantul în timpul ciclului de formare profesională.

Formularea obiectivelor formării este de mare importanţă în evaluarea eficienţei procesului şi pentru construirea unei programe corespunzătoare.

Un obiectiv corect formulat trebuie să cuprindă:

1. Acțiunea care va fi realizată de participant

Cursantul va fi capabil să descrie elementele definitorii ale programului...

2. Condițiile în care cursantul își va manifesta performanța

Cursantul va fi capabil să efectueze operația... solicitată.

Este necesar să i se indice documentele pe care le va avea la dispoziție și cât timp i se alocă pentru această operație.

3. Criteriile de performanță pentru a aprecia rezultatele ca fiind acceptabile.

Cursantul va efectua operațiunea fără greșeală, în... minute, potrivit criteriilor standard pentru această operațiune.

Nu puteți obține o formare profesională eficace dacă nu vă stabiliți niște **obiective clare.**

În formularea oricărui obiectiv va trebui să țineți cont de următoarele **criterii:**

- ✓ rezultatele instruirii trebuie să fie vizibile;
- ✓ rezultatele instruirii trebuie descrise din punctul de vedere al celui ce urmează să fie format;
- ✓ activitățile pe care le va putea realiza persoana formată trebuie definite în termeni preciși și măsurabili;
- ✓ obiectivul trebuie să fie foarte realist.

Cum să identificați dacă angajații dvs. au nevoie de formare profesională

– Plan de acțiune –

Pentru ca procesul de formare profesională să aibă succes, atunci când **elaborați un plan** în firma dvs. trebuie să găsiți răspunsurile la următoarele întrebări:

☐ Cine are nevoie de pregătire?
☐ De ce este necesară pregătirea?
☐ Care este nivelul de pregătire al participanților?
☐ Ce resurse sunt disponibile în acest sens?
☐ Care sunt barierele reale care pot apărea?

Puteți obține răspunsurile adecvate doar în urma unei analize concrete, care trebuie făcută pe trei niveluri ale firmei:

- **Nivelul organizațional**
  - ☞ Corelați nevoile de pregătire și resursele cu obiectivele firmei.
  - ☞ Identificați barierele și constrângerile ce pot apărea în interiorul firmei și în mediul exterior (legislație, probleme sociale, probleme economice, concurență etc.).
- **Nivelul departamental**
  - ☞ Corelați nevoile de pregătire și resursele cu nevoile specifice ale departamentului (trebuie să țineți seama și de nivelul organizațional).
- **Nivelul individual**
  - ☞ Identificați persoanele care au nevoie de pregătire, precum și metodele ce trebuie utilizate pentru fiecare în parte (porniți de la evaluarea performanțelor și a potențialului indivizilor).

Cum să stimulați formarea profesională

Nu este suficient să elaborați un **plan de formare profesională** care să răspundă tuturor cerințelor prezentate la pag. F 54/005; trebuie să **stimulați procesul de formare** în rândul angajaților dvs.

Vă prezentăm în continuare câteva **modalități** prin care puteți realiza acest lucru:

Motivarea

✓ **Motivarea.** Este foarte importantă pentru a influența pozitiv gradul de asimilare a cunoștințelor. Motivarea poate fi ***intrinsecă*** – caz în care angajatul este direct interesat să-și îmbogățească cunoștințele proprii – sau ***extrinsecă,*** dacă le oferiți participanților la formare posibilitatea de a obține recompense superioare.

Recompensa

✓ **Recompensa.** Asigurați-le participanților la formare posibilitatea de a aplica la locul de muncă cele învățate. Acest fapt va conduce la creșterea performanțelor și deci la creșterea satisfacției în muncă. De asemenea, oferiți-le angajaților respectivi un atestat sau o diplomă care să le certifice pregătirea.

Modificarea comportamentului

✓ **Modificarea comportamentului.** Se poate realiza în urma unei **motivări pozitive** (obținerea unei recompense sporite) sau a unei **motivări negative** (sancțiuni) ca urmare a lipsei unor cunoștințe de specialitate; în acest ultim caz, angajatul se află în dificultate, el neputând să-și îndeplinească sarcinile fără o pregătire corespunzătoare.

Cum să proiectați programul de formare profesională

În procesul de **proiectare a formării profesionale** trebuie să stabiliți **activitățile** care urmează să fie efectuate și **metodele** ce vor fi folosite.

Întrebările la care trebuie să răspundeţi în această etapă sunt următoarele:

☐ Ce aspecte trebuie să abordaţi?
☐ Cât timp este necesar?
☐ Ce resurse ar putea fi utilizate?
☐ Cum pot fi utilizate cât mai eficient aceste resurse?

Puteţi organiza formarea profesională în propria firmă sau în instituţii specializate. În funcţie de **obiectivele** pe care vi le-aţi propus, va trebui să stabiliţi următoarele:

Programul de formare profesională

☐ conţinutul programului de formare;
☐ durata programului de formare;
☐ locul de desfăşurare a programului de formare;
☐ ce instructori veţi folosi;
☐ metodele de instruire;
☐ criteriile de evaluare a cursurilor.

Pentru a vă bucura de un **program de formare eficient,** vă sugerăm câteva din **condiţiile** ce trebuie îndeplinite:

✓ Cursurile trebuie să ofere participanţilor acea pregătire de care au realmente nevoie, iar aceştia trebuie să fie conştienţi de utilitatea cursurilor.

✓ Cursurile trebuie să se deruleze în condiţii optime şi cu materiale didactice adecvate.

✓ Cunoştinţele dobândite trebuie să poată fi aplicate imediat în practică, la locul de muncă.

✓ Instructorii trebuie să aibă o pregătire adecvată şi experienţă în comunicarea cunoştinţelor teoretice şi practice.

RS RENTROP & STRATON

Cum să evaluați activitatea de formare și dezvoltare profesională

Deși aduce avantaje considerabile firmei, formarea și dezvoltarea profesională este o **activitate costisitoare** și **necesită eforturi apreciabile.**

De aceea, este bine să faceți o **evaluare a acestei activități** și să determinați în ce măsură instruirea și-a atins obiectivele cât mai economic și eficient sub aspectul raportului timp, bani și resurse umane.

Evaluarea înainte de derularea programului de instruire

– Listă de control –

Pentru a verifica toate aspectele legate de conținutul cursului de formare profesională și de derularea lui, vă recomandăm să utilizați următoarea listă de control:

☐ Ați consultat tot personalul din firmă?

☐ Scopul și obiectivele instruirii corespund nevoilor reale din firmă?

☐ Conținutul programului de instruire corespunde grupului-țintă de cursanți?

☐ Metodele de instruire sunt cele adecvate conținutului?

☐ Instructorii/lectorii au pregătirea și cunoștințele corespunzătoare?

☐ Locul de desfășurare a instruirii este corespunzător programului de instruire și nevoilor cursanților?

☐ Există toate echipamentele și facilitățile de instruire?

☐ Sistemul de evaluare este adecvat obiectivului instruirii și tipului de cursanți?

☐ Elementele de validare și de evaluare a programului de instruire au fost discutate și agreate de management?

Evaluarea în timpul derulării programului de instruire

– Listă de control –

Pe durata instruirii, trebuie să existe o modalitate de estimare cât mai obiectivă a corespondenței dintre conținutul instruirii și scopul inițial.

Sfatul nostru este ca, având în vedere și următoarea listă de control, să urmăriți **aspecte legate de conținutul și utilitatea cursului** pentru participanții la program:

☐ Cunoștințele dobândite de cursanți în cadrul programului de instruire

☐ Gradul de atingere a obiectivelor propuse

☐ Relevanța conținutului cursului pentru activitățile prezente sau viitoare ale cursanților

☐ Eficiența metodelor de instruire, a resurselor utilizate și a metodelor de evaluare continuă

☐ Utilitatea instrumentelor de instruire și a echipamentelor de instruire

☐ Dificultăți apărute pe parcursul derulării programului de instruire.

poate fi utilizat ca
și chestionar

Evaluarea după derularea programului de instruire

În această etapă, evaluarea se va efectua în trei direcții principale de performanță:

1. Performanța de însușire a cunoștințelor

Aspectele pe care trebuie să le evaluați sunt următoarele:

Performanța de însușire a cunoștințelor

☐ Gradul de realizare de către cursanți a obiectivelor programului de instruire

☐ Cât anume s-a realizat din totalitatea aspectelor legate de proiectarea și desfășurarea programului conform planului inițial.

Ca să aflați dacă va fi nevoie să modificați pe parcurs unele programe similare de instruire sau care urmează să se deruleze, țineți seama de răspunsurile la următoarele întrebări:

☐ Care a fost impresia cursanților referitoare la conținutul programului de instruire?

☐ Care a fost impresia lor referitoare la conținutul cursului (suportul informativ)?

☐ Care au fost aspectele/părțile mai interesante și mai utile ale programului de instruire și care nu?

☐ Ce a lipsit din program și ar fi fost necesar pentru atingerea obiectivelor?

☐ Ce metode de instruire au fost apreciate de cursanți?

☐ Procedurile de evaluare au fost utile?

2. Performanţa la locul de muncă

Aspectele pe care trebuie să le evaluaţi sunt următoarele:

- ☐ Ce anume din program a fost pus efectiv în practică de către cursanţi
- ☐ Cât de mult s-a îmbunătăţit performanţa cursantului la locul de muncă
- ☐ Care a fost utilitatea programului după întoarcerea la locul de muncă, din punctul de vedere al cursanţilor.

Performanţa la locul de muncă

poate fi utilizat ca şi chestionar

3. Performanţa organizaţiei

Aspectele pe care trebuie să le evaluaţi sunt cele legate de realizarea obiectivelor organizaţiei şi de eficienţa instruirii, şi anume:

- ☐ Creşterea eficienţei organizaţiei (cu mai puţine resurse)
- ☐ Creşterea eficacităţii organizaţiei (s-au realizat mai multe lucruri cu ajutorul aceloraşi resurse)
- ☐ Creşterea productivităţii muncii (cu mai puţine resurse)
- ☐ Rezolvarea unor probleme specifice organizaţiei privind performanţele actuale sau previzionate.

Performanţa organizaţiei

Tehnici utilizate în formarea şi dezvoltarea profesională

Cele mai uzitate tehnici în procesul instruirii sunt următoarele:

- casetele audio şi video;
- caietele de lucru şi cărţile;
- CD-ROM-urile;

Tehnici în procesul instruirii

- conferințele audio și video;
- intranetul (rețeaua electronică internă a firmei) și internetul.

Avantajele și dezavantajele fiecăreia dintre aceste tehnici de formare și dezvoltare profesională le puteți urmări în tabelul de la pag. F 54/013-014.

Vă sfătuim să rețineți însă că nici o tehnologie nu s-a dovedit până în prezent mai performantă decât **interacțiunea directă între indivizii umani.**

Pe termen lung, cea mai profitabilă acțiune pe care o puteți face este să **creați în firma dvs. un mediu propice învățării și comunicării deschise.**

Formarea profesională inițială (pregătirea profesională)

Formarea profesională inițială

Formarea profesională inițială (vezi și pag. F 53/005) se adresează în principal noilor angajați, dar și celor cu vechime în muncă (sau în firmă), în cazul în care trebuie să-și însușească cunoștințe sau deprinderi noi.

Acest proces trebuie bine fundamentat și e necesar să răspundă următoarelor **exigențe:**

- ✓ să se deruleze în funcție de nevoile specifice de pregătire ale angajaților din firmă;
- ✓ să se desfășoare pe baza unui plan bine întocmit și realist;
- ✓ să se realizeze o selecție echitabilă a cursanților, în sensul acordării de șanse egale tuturor angajaților în a-și îmbunătăți performanțele.

Tehnica	Avantaje	Dezavantaje	Observații și recomandări
Casete video	Fac apel la cele două simțuri principale prin care se produce învățarea: văzul și auzul.	Nu sunt interactive.	☞ Combinați-le cu sesiuni scurte de discuții între cursanți și cu o formă scrisă de fixare a cunoștințelor.
Casete audio	Oferă flexibilitate celui instruit, care le poate asculta în conjuncturi prielnice.	Memoria auditivă nu este punctul forte în procesul de învățare.	☞ Sunt utile doar pentru fixarea unor cunoștințe și nu sunt recomandate ca tehnică de bază.
Caiete de lucru	Oferă un suport cu care cursantul poate interacționa, precum și exemple. Pot fi folosite oricând pentru împrospătarea cunoștințelor.	Solicită mult instructorul în verificarea completării și utilizării corecte a acestor caiete.	☞ Inventați exerciții care să necesite lucrul îndelungat și obligatoriu cu aceste instrumente – sunt tehnici de bază.
Cărți	Oferă perspective vaste și profunde asupra subiectului de interes și bibliografii consistente pentru studiul individual.	Sunt puțini cei care au abilitatea de a extrage informațiile esențiale și de a le pune în practică. În plus, lipsa de timp este o scuză frecventă pentru a justifica neutilizarea lor.	☞ Alegeți capitolele importante și captivante pentru domeniul instruirii. ☞ Oferiți un model de extragere și utilizare practică a informațiilor.
CD-ROM-uri	Oferă o mare cantitate de informație într-o formă flexibilă, adesea interactivă.	Mulți cursanți nu sunt încă familiarizați cu utilizarea computerului.	☞ Rugați un coleg cu abilități în utilizarea computerului să-l asiste pe cel mai puțin familiarizat până când acesta din urmă capătă abilitățile necesare.
Conferințe video	Permit conexiunea la distanță cu persoane competente, a căror prezență în companie ar costa mai mult.	Presupun existența în firmă a dotărilor necesare, care sunt foarte scumpe și nu sunt la îndemâna oricui.	☞ Pot fi înlocuite cu conferințe înregistrate pe casete video, cu condiția intervențiilor active pe durata vizionării.

Tehnica	Avantaje	Dezavantaje	Observații și recomandări
Conferințe video	Participanții pot trimite în avans întrebări sau pot adresa întrebări pe parcursul conferinței.		
Conferințe audio	Aduc lămuriri importante și permit fixarea cunoștințelor dobândite.	Pentru a fi eficiente, numărul cursanților trebuie să fie restrâns. Presupun un control strict al întrebărilor care se pun, pentru a nu genera divagații.	
Intranet	Este o tehnică excelentă pentru sesiunile de învățare individuale și oferă posibilitatea de a stoca acele cunoștințe și a disemina acele informații pe care firma le consideră cu adevărat importante.	Folosirea acestei tehnici depinde de mărimea serverului și e condiționată de prezența în firmă a cel puțin unui specialist în web.	☞ Dacă aveți o strategie viabilă de creștere și dezvoltare, vă recomandăm să inițiați o rețea intranet din prima zi de existență a firmei.
Internet	Este unica sursă care oferă, la prețuri convenabile, posibilitatea de a susține sesiuni individuale sau colective de învățare prin accesarea de site-uri, descărcarea de documente și primirea de newsletter-uri.	Angajații nu sunt, de regulă, familiarizați cu programele și sistemul de explorare. Există pericolul divagațiilor și cel al consultării de site-uri în alte scopuri decât cele de instruire.	☞ Este bine să vă asumați toate costurile și riscurile legate de accesul nelimitat la internet. Avantajele depășesc cu mult dezavantajele. ☞ Cumpărați un program care să monitorizeze accesul angajaților pe site-uri și chemați-i la discuții individuale dacă depășesc o anumită limită.

Modalități și tehnici de formare inițială

Pentru pregătirea profesională a angajaților puteți opta fie pentru **metode de pregătire la locul de muncă** (instruire *on the job*), fie pentru **metode de pregătire tip *sală de clasă*** (pregătire în afara locului de muncă).

Metode de pregătire la locul de muncă

Ca **metode de pregătire la locul de muncă,** aveți de ales între:

- instruire la locul de muncă;
- rotație pe posturi;
- mentorat.

☞ Instruirea la locul de muncă

Instruirea la locul de muncă

Angajatul este pregătit de un **instructor** (care poate fi un angajat mai vechi, cu experiență) care îl învață cum să îndeplinească sarcinile aferente postului; o variantă a acestei metode este **ucenicia.**

☞ Rotația pe posturi

Rotația pe posturi

Cursantul este pus să îndeplinească sarcinile specifice mai multor posturi, astfel încât acesta să ajungă să cunoască activitatea întregului departament. Rotația pe posturi îi permite cursantului să obțină o **viziune de ansamblu** și, în același timp, face posibilă o mai bună **evaluare a potențialului** acestuia.

☞ Mentoratul

Mentoratul

Această metodă presupune o relație specială, de lungă durată, între un angajat cu mai multă experiență, care este dornic să ofere sprijin, și un nou-venit în firmă, dornic să se dezvolte cu ajutorul unei alte persoane.

Pregătirea la locul de muncă

În categoria **pregătirii la locul de muncă** intră şi unele activităţi care antrenează toată firma sau o mare parte din firmă şi pe care, de obicei, nu le percepeţi ca pe nişte metode distincte.

Este vorba, de exemplu, despre:
- realizarea de proiecte, studii, lucrări;
- delegarea sarcinilor;
- participarea în grupuri eterogene la realizarea unor activităţi (nu se mai ţine cont de divizarea obişnuită între departamente).

Vă recomandăm să utilizaţi aceste metode ori de câte ori aveţi ocazia, pentru că în acest fel creşte **motivaţia în muncă,** dorinţa de perfecţionare a cunoştinţelor şi, nu în ultimul rând, **stima de sine şi loialitatea faţă de firmă.**

Avantaje ale pregătirii la locul de muncă

Avantajele metodelor de pregătire la locul de muncă sunt următoarele:

✓ Cunoştinţele teoretice pot fi transferate rapid în activitatea practică.

✓ Nu se măreşte timpul efectiv de lucru al celor instruiţi.

✓ Cursanţii nu trebuie scoşi din activitatea lor.

✓ Costurile sunt reduse.

✓ Echipamentele folosite pe durata instruirii sunt cele pe care le va folosi ulterior cursantul în activitatea sa.

✓ Creşte siguranţa în muncă.

✓ Se îmbunătăţeşte starea de spirit a cursanţilor şi creşte gradul de cooperare între diferitele compartimente.

Dezavantajele metodelor de pregătire la locul de muncă sunt următoarele:

Dezavantaje ale pregătirii la locul de muncă

- ➔ Instructorul (de obicei un superviser sau un angajat cu experienţă) poate avea un nivel mai slab de pregătire sau nu are timp suficient la dispoziţie.
- ➔ Cursantul poate căpăta cunoştinţe sau deprinderi greşite.
- ➔ Se pot afecta echipamente scumpe.
- ➔ Nu se pot transmite suficiente cunoştinţe teoretice.
- ➔ Mediul de pregătire poate fi ostil (stres, gălăgie, aglomeraţie etc.).

Metode de pregătire în afara locului de muncă

Instruirea în afara locului de muncă se efectuează prin scoaterea din activitate a angajaţilor sau se organizează în afara programului normal de lucru.

Pregătirea în afara locului de muncă

Puteţi opta pentru acest gen de instruire în firma dvs. atunci când:

- cunoştinţele şi deprinderile nu pot fi însuşite prin instruirea la locul de muncă;
- este nevoie să fie dobândite cunoştinţe şi aptitudini pentru echipamente care nu sunt încă disponibile în firma dvs. sau care nu pot fi dezafectate pentru a face posibilă instruirea la locul de muncă;
- există un număr mare de angajaţi care justifică organizarea unor cursuri speciale în afara locului de muncă (de exemplu: instruirea personalului în vederea introducerii sistemului de management al calităţii totale).

Cele mai cunoscute metode folosite pentru **formarea profesională iniţială tip *sală de clasă*** sunt:

Prelegeri

☞ Prelegerile

Metoda presupune transferul de informații teoretice către cursant; conținutul și durata prelegerilor sunt dinainte determinate.

Conferințe și seminarii

☞ Participarea la conferințe și seminarii

În acest caz, instruirea are loc printr-un schimb de informații și experiențe între cursanți și experți.

Învățare programată

☞ Învățarea programată

Metoda presupune transferul progresiv de informații către cursanți. Trecerea la o etapă superioară se face doar după evaluarea gradului de însușire a secvenței anterioare.

Studii de caz

☞ Metoda studiilor de caz

Se poate aplica individual sau în grup și conduce la dezvoltarea capacității de analiză a unor situații date. Prin această metodă, cursanții își exersează gradul de însușire a cunoștințelor teoretice și capacitatea de aplicare în practică a cunoștințelor dobândite, își consolidează susținerea punctului de vedere propriu și își dezvoltă capacitatea de a lucra în echipă.

Jucarea unui rol

☞ Jucarea unui rol

Cursanții își asumă un anumit rol, într-o situație dată. Metoda se aplică cu succes în special în **posturi care presupun relații interpersonale** (intervievare, vânzare, conducerea unui grup, activități sindicale etc.). De obicei, interpretarea rolului este înregistrată pe casetă video, iar apoi este analizată împreună cu instructorul.

Simularea

☞ Simularea

Este o metodă care combină studiile de caz cu jocul de roluri. Scopul ei este de a pune cursanții în situații cât mai apropiate de cazurile reale.

☞ **Exercițiile de grup**

Se utilizează în special pentru a observa comportamentul de grup și individual, modalitatea de luare a deciziilor, delegarea, gradul de implicare și responsabilitate.

Exerciții de grup

Avantajele metodelor de pregătire în afara locului de muncă sunt următoarele:

Avantaje ale pregătirii în afara locului de muncă

✓ Instructorii pot avea o pregătire superioară, la standarde calitative înalte.

✓ Se pot utiliza echipamente speciale, simplificate dacă este nevoie.

✓ Cursantul beneficiază de exerciții și testări speciale.

✓ Cursanții pot atinge standarde superioare de calificare.

✓ Condițiile de învățare nu sunt stresante.

✓ Cunoștințele și deprinderile vor fi corecte.

✓ Nu se produc pagube echipamentelor costisitoare și nici rebuturi.

Dezavantajele metodelor de pregătire în afara locului de muncă sunt următoarele:

Dezavantaje ale pregătirii în afara locului de muncă

➜ Costurile pentru echipamente și instructori sunt ridicate (se pot justifica doar prin participarea unui număr mare de cursanți).

➜ Uneori, este dificil transferul cunoștințelor teoretice la locul de muncă.

➜ Anumite aspecte ale activității pe care urmează să o exercite cursanții nu se pot învăța decât la locul de muncă al angajaților; în consecință, ultimul stagiu al instruirii trebuie să se desfășoare tot la locul de muncă.

RS RENTROP & STRATON

Formarea profesională continuă (dezvoltarea/perfecționarea profesională)

Formarea profesională continuă

Formarea profesională continuă sau dezvoltarea/perfecționarea profesională (vezi și pag. F 53/005) este un proces mai complex de pregătire, care presupune fie dobândirea de noi cunoștințe și abilități în calificarea pe care o persoană o posedă deja, fie o policalificare sau recalificare.

De obicei, acest tip de formare profesională se adresează managerilor – în vederea asumării unor responsabilități crescute în posturi actuale sau viitoare –, dar are aplicabilitate pentru toate categoriile de angajați ai unei firme.

Formarea continuă este mai valoroasă pentru directorii executivi care au de înfruntat noi provocări – fie că sunt externe (proiecte noi, un rol nou) sau interne (restructurări, schimbarea structurii pieței) –, dar este importantă și pentru ceilalți angajați din firma dvs. dornici de autodepășire.

Perfecționarea profesională presupune **programe speciale, dezvoltate pe termen lung**, care au drept scop urmărirea și rezolvarea unor nevoi speciale, ce merg până la **schimbări de comportament.**

În general, programele de formare continuă sunt axate pe următoarele **tematici:**

Tematica programelor de formare continuă

- sprijinirea angajaților în privința rezolvării unor proiecte personale;
- ridicarea nivelului performanțelor angajaților;
- instruirea subordonaților;
- rezolvarea problemelor de relaționare și comunicare;
- rezolvarea situațiilor de schimbări ale culturii și structurii organizaționale.

Este deosebit de util să apelaţi la programele de formare continuă în special atunci când în firma dvs. apar **schimbări esenţiale,** care trebuie realizate foarte rapid de către persoane capabile să-şi cunoască urgent potenţialul şi să îl valorifice.

Modalităţi şi tehnici de formare continuă

Dintre **metodele de formare profesională continuă** vă recomandăm:

☞ Înlocuirea temporară a şefului ierarhic

Este bine să utilizaţi această metodă pentru a **pregăti viitorii manageri;** în acest fel, un angajat este pus în situaţia de a lua singur decizii, de a-şi asuma responsabilităţi în cazuri concrete şi, adeseori, noi.

Înlocuirea superiorului

☞ Jocurile de conducere şi simulările

Acestea au ca scop **dezvoltarea abilităţii de a rezolva probleme.** Deşi este vorba de o simulare, cursantul este pus în situaţia de a face faţă unor probleme reale pe care le presupune postul pentru care se pregăteşte.

Simularea

☞ Învăţarea din acţiune *(action learning)*

Este vorba de rezolvarea unor studii de caz: cursanţii se împart pe grupuri şi selectează o problemă reală din firmă, apoi scriu un studiu de caz referitor la aceasta. Ulterior, între grupuri au loc confruntări şi discuţii pe marginea studiului şi se analizează problemele concrete ridicate de fiecare grup. Metoda **încurajează schimbul de opinii.**

Învăţarea din acţiune

☞ Tehnicile *outdoor*

Au la bază dezvoltarea abilităţilor de stăpânire a situaţiilor de risc „pe teren", a capacităţii de a lua

Tehnicile *outdoor*

rapid decizii și de a reacționa spontan. De obicei, tehnicile au ca scop reactivarea aptitudinilor managerului, prin transpunerea și adaptarea la situații reale, trăite alături de propria echipă (lucrul în echipă producându-i satisfacții și împliniri personale).

Bugetul de instruire

Primul pas pe care trebuie să-l faceți este să abordați instruirea ca pe o **investiție** în activele firmei sau ca pe un **cost necesar** al capitalului uman al organizației.

O modalitate foarte eficientă pentru a vă rezolva nevoile de formare profesională în firmă este accesarea **fondurilor structurale alocate dezvoltării resurselor umane** până în 2013
(accesați www.fonduri-structurale.ro).

În acest sens puteți crea **parteneriate cu firme de training**, cu care să elaborați un plan de formare pentru toți angajații firmei dvs., pe o durată de până la 3 ani, în funcție de nevoile identificate.

Iată ce **beneficii** vă aduce accesarea fondurilor structurale:

Avantaje

- ✓ Reducerea costurilor cuprinse în bugetul pentru formare profesională
- ✓ Rezolvarea nevoilor de formare, precum și a celor de dezvoltare personală pentru toți angajații firmei
- ✓ Crearea unui parteneriat de lungă durată cu specialiști în formare

✓ Recunoaşterea diplomelor acordate la finalul sesiunilor de formare de către organismele abilitate.

Este bine să ştiţi că majoritatea firmelor care oferă **servicii şi programe de instruire** de calitate au preţuri apropiate ca valoare. Acestea sunt stabilite în funcţie de:

- numărul participanţilor la cursul respectiv;
- numărul de ore de curs;
- numărul trainerilor care vor susţine cursul;
- statutul trainerilor (aceştia pot fi angajaţi ai firmei respective sau pot fi colaboratori care au contract cu firma respectivă);
- cheltuielile cu materialele de curs, cheltuielile administrative etc.

Piaţa de training

Sfaturi utile la încheierea contractului cu o firmă de training

Atunci când apelaţi la firme specializate care oferă cursuri de formare, este bine să vă deplasaţi la sediul firmei respective şi să vă faceţi propria părere cu privire la:

- birouri şi amenajări interioare;
- echipamentele şi tehnica de care dispune firma;
- materialele didactice;
- personalul angajat;
- comportamentul faţă de client.

Toate aceste observaţii vă vor ajuta:

✓ să alegeţi **specialiştii care corespund** obiectivelor pe care le aveţi în vedere privind formarea profesională a angajaţilor dvs.;

✓ să stabiliţi acele relaţii care favorizează transferul de cunoştinţe şi abilităţi;

✓ să obţineţi **preţuri cât mai adecvate** din punctul de vedere al raportului timp/bani/calitate.

Cereţi de la firma furnizoare de training toate informaţiile de care aveţi nevoie, de la programul şi modul de susţinere a sesiunilor şi până la CV-urile trainerilor.

Listă de verificare a contractului încheiat cu o firmă de training

Atunci când treceţi la semnarea contractului, trebuie să acordaţi o atenţie deosebită **clauzelor contractuale.**

Vă oferim în continuare o listă de verificare care vă va ajuta să semnaţi un **contract echitabil:**

- ☐ Verificaţi preţul total al instruirii (atenţie la menţiunile cu şi fără T.V.A.).
- ☐ Verificaţi dacă discountul stipulat coincide cu ce aţi stabilit în faza de negociere.
- ☐ Verificaţi să fie corect stipulat în contract numărul de sesiuni de curs şi numărul de ore aferente fiecărei sesiuni.
- ☐ Verificaţi dacă este stipulat cine va suporta cheltuielile de masă şi coffee-break.
- ☐ Dacă locaţia este în afara firmei dvs. şi în afara firmei de training, verificaţi cum sunt stipulate şi cine va suporta cheltuielile de masă, cazare şi transport pentru trainer.
- ☐ Fiţi atent la termenii şi condiţiile de plată.
- ☐ Fiţi atent la modalitatea de reziliere a contractului.

Garanțiile gestionarilor

G 08

Cine poate ocupa postul de gestionar în organizația dvs. G 08/002

Sfaturi pentru angajarea unui gestionar în condițiile impuse de lege G 08/003

Fișa postului de gestionar G 08/005

Cum să procedați la constituirea de garanții în numerar G 08/009

Unde se poate constitui garanția și cum să gestionați contul de depozit G 08/010

Model pentru un contract de garanție în numerar G 08/013

Cum să procedați la constituirea de garanții suplimentare G 08/012

Model pentru un contract de garanție suplimentară G 08/014

Cine poate ocupa postul de gestionar în organizația dvs.

Posturi și garanții

În cazul posturilor care presupun lucrul cu bunuri de o anumită valoare și natură, angajatorii își iau măsuri de precauție pentru acoperirea potențialelor pagube produse din vina angajaților care operează cu astfel de bunuri.

În unele situații, existența acestor garanții este impusă de lege; în alte cazuri, constituirea ei rămâne la latitudinea dvs.

În categoria posturilor cu **garanții obligatorii** de constituit se încadrează postul de **gestionar**.

Exemplu

Alte posturi pentru care dvs. puteți solicita constituirea de garanții pot fi următoarele: casier, magaziner, șef depozit, laborant cu gestiune, administrator cantină, lucrător gestionar depozit.

Reglementări

Actul normativ care furnizează anumite cerințe pentru postul de gestionar – condiții de îndeplinit la angajarea gestionarilor și la constituirea de garanții; răspunderea în legătură cu gestionarea bunurilor companiei – este **Legea nr. 22/1969** (publicată în Monitorul Oficial nr. 132 din 18.11.69), completată și modificată prin **Legea nr. 54/1994** (publicată în Monitorul Oficial nr. 181 din 15.07.1994).

Gestionarii au ca atribuții principale primirea și păstrarea bunurilor (care pot fi bunuri materiale, mijloace bănești sau alte valori) aflate în administrarea, folosința sau deținerea, chiar temporară, a organizației dvs.

Fișa postului

Prezentarea principalelor activități și cerințele pentru postul de gestionar – adică *descrierea postului*, respectiv *specificația postului* – le găsiți la pag. G 08/005-007.

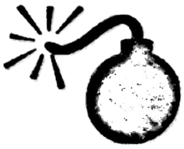
Gestiunile

În funcție de complexitatea gestiunilor, de natura și valoarea bunurilor, puteți întâlni două categorii, și anume:

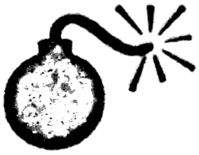
- gestiuni pentru care gestionarul are nevoie de **studii** efectuate în specialitatea corespunzătoare gestiunii respective și de un anumit **stagiu** în munca de gestionar, plus să aibă vârsta minimă de **21 de ani;**
- gestiuni pentru care postul de gestionar poate fi ocupat și de către o persoană cu **studii medii** și vârsta minimă de **18 ani.**

Sfaturi pentru angajarea unui gestionar în condițiile impuse de lege

☞ Nu angajați pe acest post o persoană care a fost condamnată sau care este în curs de urmărire penală pentru săvârșirea uneia dintre **infracțiunile** prevăzute în anexa Legii nr. 22/1969, și anume:



➜ infracțiuni contra securității statului;
➜ infracțiuni de omisiune;
➜ infracțiuni de delapidare;
➜ neglijență în serviciu;
➜ darea și luarea de mită;
➜ infracțiuni economice;
➜ tăinuirea și favorizarea infractorului;



- ➜ fals în acte și întrebuințarea de act fals;
- ➜ furt;
- ➜ tâlhărie;
- ➜ distrugere sau degradare;
- ➜ înșelăciune sau abuz de încredere;
- ➜ gestiune frauduloasă.

☞ Este important ca viitorului angajat pe postul de gestionar să-i solicitați **cazierul.**

☞ În cazul în care încredințați aceeași gestiune mai multor persoane, la angajarea unui nou gestionar trebuie să solicitați **avizul scris al celorlalți gestionari** care au responsabilități pentru gestiunea respectivă.

Constituirea de garanții

☞ Asigurați-vă că angajații în postul de gestionar constituie **garanții,** în funcție de natura și valoarea bunurilor gestionate și de situația concretă din firma dvs.

☞ Atenție, constituirea garanției se face numai prin **contract încheiat în scris** între dvs. și angajatul respectiv.

Cu angajații dvs. a căror activitate presupune atribuții de gestiune vă recomandăm să încheiați un *angajament scris,* cu valoare de **act adițional la contractul individual de muncă,** prin care aceștia se obligă să suporte integral contravaloarea pagubelor produse din vina lor asupra bunurilor ce le sunt încredințate.

La pag. G 08/008 găsiți **formularul** pentru un astfel de **angajament al gestionarului.**

Fișa postului de gestionar

Model

Descrierea postului

Titularul postului: ....

Departament: Secția ....

Relații organizatorice

- **Are în subordine:**
- **Este subordonat postului:** manager secție producție
- **Colaborează cu:** șef schimb producție

Sumarul postului

Titularul postului organizează primirea, păstrarea și eliberarea de materii prime pentru producția de ...., precum și primirea, păstrarea și eliberarea de produse finite.

Atribuții și sarcini ale postului

- Verifică cantitativ și calitativ produsele recepționate, în conformitate cu avizele de însoțire a mărfii.
- Înregistrează, în gestiunea depozitului, produsele recepționate, conform notelor de intrare/recepție.
- Organizează păstrarea bunurilor conform prescripțiilor tehnice și conform prescripțiilor igienico-sanitare.
- Verifică permanent starea bunurilor.
- Înregistrează operațiile de primire și de eliberare a mărfurilor.
- Ține evidența permanentă a stocurilor.
- Organizează eliberarea materiilor prime.
- Coordonează încărcător-descărcătorii în ceea ce privește manipularea bunurilor.

Responsabilităţile postului

- Are răspunderea integrală pentru pagubele produse în gestiune.
- Are răspunderea integrală în situaţia în care primeşte bunuri în cantităţi inferioare celor înscrise în documentele însoţitoare şi nu întocmeşte acte legale de constatare.
- Răspunde de activitatea de protecţie a muncii în cadrul depozitului.
- Este obligat să anunţe şeful direct în situaţiile în care bunurile din gestiune sunt depreciate, degradate, distruse ori sustrase sau atunci când există pericolul de a se ajunge în astfel de situaţii.
- Răspunde pentru respectarea în cadrul depozitului a normelor de protecţie a muncii şi a celor de pază şi securitate contra incendiilor.
- Respectă prevederile regulamentului de ordine interioară şi procedurile de lucru privitoare la post.

Autoritatea postului

- Utilizează echipamentele, consumabilele şi alte materiale puse la dispoziţie de firmă.
- Coordonează personalul de încărcare-descărcare.
- Organizează activitatea şi evidenţele de la depozit.

Aprobat,
Data,

Avizat,
Data,

Manager general

Manager punct de lucru

Titular de post,
Data,

Specificația postului de gestionar

Model

Nivel de studii: medii; studiile medii economice constituie un avantaj.

Cursuri de pregătire: ....

Experiență

În specialitate: minimum 3 ani.
Pe post: minimum 3 ani.

Cunoștințe necesare

- ☐ Cunoașterea produselor depozitate
- ☐ Cunoașterea documentelor de evidență a gestiunii

Aptitudini și deprinderi necesare

- ☐ Aptitudini de calcul (3 – pe o scară de la 1 la 5)
- ☐ Aptitudini de comunicare (3 – pe o scară de la 1 la 5)
- ☐ Aptitudinea de a lucra cu documente (2 – pe o scară de la 1 la 5)
- ☐ Aptitudine generală de învățare (2 – pe o scară de la 1 la 5)
- ☐ Aptitudini de coordonare a personalului
- ☐ Planificare și organizare a operațiilor și activităților
- ☐ Respectarea instrucțiunilor verbale și scrise
- ☐ Acordare și transmitere de informații
- ☐ Culegere, clasificare și interpretare a informațiilor

Cerințe pentru exercitare

- ☐ Atenție concentrată și distributivă
- ☐ Spirit organizatoric
- ☐ Asumare a responsabilităților

Angajament

Subsemnatul(a)...,

domiciliat(ă) în ______________, născut(ă) la data de ________________, în ____________, fiul (fiica) lui ____________________ și al (a) ____________________, posesor (posesoare) al (a) actului de identitate ______, seria______, nr.____________, eliberat de __________________ la data de ____________,

având funcția de ____________________, la ______________________,

mă oblig să suport integral contravaloarea pagubelor produse de mine sau din vina mea asupra bunurilor ce îmi sunt încredințate, conform legislației în vigoare (Legea nr. 22/1969, Legea nr. 54/1994).

Prezentul angajament constituie act adițional la contractul individual de muncă nr.__________________, încheiat la data de ____________.

Data

Semnătura

Aşadar, la angajarea în funcţia de gestionar, în afara condiţiilor legate de vârsta minimă, nivelul studiilor şi un anumit comportament, apare şi obligativitatea constituirii unor garanţii.

Tipuri de garanţii

În funcţie de natura şi valoarea bunurilor puteţi să solicitaţi formarea a două tipuri de garanţii: în **numerar** şi **suplimentare**.

Cum să procedaţi la constituirea de garanţii în numerar

Valoarea garanţiei

Ca valoare, garanţia în numerar trebuie să fie între **1 şi 3 salarii tarifare** lunare (sau câştiguri medii lunare, în cazul gestionarilor retribuiţi pe bază de cotă procentuală), fără să depăşească valoarea bunurilor încredinţate.

Operaţi reţinerea acestei garanţii în **rate lunare** de 1/10 din salariul tarifar sau din câştigul mediu lunar, după caz.

Conform noului Cod al muncii, reţinerile din salariu cumulate **nu pot depăşi** în fiecare lună jumătate din salariul net.

Dacă din cauza altor reţineri nu puteţi opri ratele din contul garanţiei pe statul de plată, verificaţi dacă gestionarul şi-a îndeplinit obligaţia de a depune personal respectiva rată lunară.

Angajaţii pe durată determinată

În cazul în care angajaţii dvs. din postul de gestionar au contract de muncă pe durată determinată, le puteţi stabili rate mai mari de depunere a garanţiilor – în funcţie de durata contractului – sau, la încredinţarea gestiunii, le puteţi solicita depunerea integrală a garanţiei în numerar.

Unde se poate constitui garanţia şi cum să gestionaţi contul de depozit

☞ **Alegeţi locul de depunere a garanţiei.**

Puteţi depune aceste garanţii, în numerar, la Casa de Economii şi Consemnaţiuni sau la bănci, într-un cont special deschis în acest scop.

Contul de depozit pentru garanţie

Garanţiile trebuie înscrise într-un **carnet de consemnare,** pe numele gestionarului, carnetul urmând să fie păstrat la casieria firmei.

Un **avantaj** al depunerii acestei garanţii pentru gestionari este **dobânda anuală** aferentă sumei depuse, care nu poate fi mai mică decât cea acordată pentru depozitele la termen de un an.

Contul de depozite pentru garanţiile gestionarilor este un instrument bancar prin care se asigură păstrarea şi fructificarea sumelor reprezentând garanţiile constituite de către gestionarii agenţilor economici sau instituţiilor publice.

Evidenţa acestor conturi se efectuează **pentru fiecare gestionar în parte.**

Contul se închide la solicitarea dvs. scrisă sau în momentul lichidării.

☞ **Asiguraţi-vă că formularistica necesară este la dispoziţia angajaţilor dvs. care au dreptul să îşi recupereze garanţia.**

Recuperarea garanţiei

Gestionarul, titular al carnetului de consemnare, poate să ridice garanţia în numerar şi dobânda aferentă acesteia în momentul încetării contractului individual de muncă sau la trecerea pe un post pentru care nu se cere garanţie, dar numai în cazul în care nu a cauzat o pagubă sau dacă paguba a fost acoperită în întregime.

Aveți un termen de 10 zile în care trebuie să eliberați angajatului în cauză *carnetul de consemnare* împreună cu o *comunicare* din care să reiasă faptul că titularul are dreptul să își ridice garanția.

☞ **În funcție de modificările intervenite, gestionați garanția depusă de angajatul dvs.**

Modificarea postului

În cazul în care modificați postul angajatului dvs., iar noul post necesită de asemenea constituirea unei garanții, treceți carnetul de consemnare cu sumele depuse drept garanție la noul loc de muncă al angajatului.

Paguba în gestiune

Dacă gestionarul a cauzat o pagubă la locul său de muncă și aceasta nu se acoperă integral, în decurs de o lună de la obținerea titlului executoriu definitiv, firma dvs. se va despăgubi din garanția în numerar constituită în favoarea sa.

Dacă, pentru acoperirea pagubei, ați ridicat sumele depuse spre garanție de gestionar, acesta are obligația **de a reîntregi respectiva garanție** – în rate lunare de 1/3 din salariul tarifar sau din câștigul mediu lunar, după caz.

Când se pot recupera banii depuși drept garanție

Recuperarea garanției

Banii depuși drept garanție la CEC sau la bancă pot fi recuperați în două situații:

- **de către titularul carnetului de consemnare,** pe baza prezentării carnetului respectiv și a comunicării făcute de firmă, atunci când nu mai este necesară constituirea garanției respective;

Recuperarea garanţiei

- **de către dvs.,** când trebuie să vă despăgubiţi, în cazul producerii unei daune; recuperarea banilor se face pe baza unei cereri şi a unei copii certificate de pe *titlul executoriu definitiv* obţinut împotriva gestionarului dvs.

La pag. G 08/013 găsiţi **modelul** pentru un **contract de garanţie în numerar.**

Cum să procedaţi la constituirea de garanţii suplimentare

Dacă hotărâţi că este necesară o garanţie suplimentară în funcţie de valoarea bunurilor gestionate, aceasta poate fi constituită din:

Garanţiile suplimentare

- **bunuri imobile** sau **bunuri mobile de folosinţă îndelungată** aflate în proprietatea gestionarului sau a unor terţi;

- **obligaţii ale unor terţi** faţă de organizaţia dvs. pentru acoperirea pagubelor cauzate de gestionari.

Garanţia suplimentară poate fi constituită, de asemenea, în numerar.

Bunurile imobile constituite drept garanţie trebuie evaluate conform legislaţiei în vigoare, iar **bunurile mobile** se evaluează la 50% din preţul de vânzare cu amănuntul, ele rămânând în posesia gestionarului sau a terţului garant, însă fără drept de înstrăinare.

La pag. G 08/014 găsiţi **modelul unui contract de garanţie suplimentară.**

Act garanţie de bază în numerar

Nr. ________ din ______________

Subsemnatul(a) __________________________, domiciliat(ă) în ____________, născut(ă) în __________________, CNP _________, fiul(fiica) lui ________________ şi al (a)______________, legitimat(ă) cu BI(CI) seria________, nr.___________, eliberat de Poliţia_________________, la data de _________, angajat(ă) la _______________, pe postul de___________, începând cu data de ______________,

având în vedere prevederile Legii nr. 22/1969 şi ale Legii nr. 54/1994, declar că – pentru acoperirea eventualelor lipsuri sau pagube cauzate de mine firmei – mă oblig să constitui o garanţie în numerar echivalentă cu 3 (trei) salarii, în valoare totală de ______________ lei, şi sunt de acord ca suma să-mi fie reţinută în rate lunare de 1/10 din salariul de încadrare.

Cunosc prevederile legale referitoare la depunerea garanţiei la CEC (bancă) într-un carnet de consemnare pe numele meu şi că aceasta mi se restituie numai la încetarea contractului individual de muncă sau la trecerea pe un post ce nu necesită constituirea unei garanţii.

De asemenea, sunt de acord ca suma constituită drept garanţie să fie folosită de firmă pentru acoperirea oricăror pagube cauzate de mine în gestiune pe timpul executării contractului de muncă – atunci când acestea nu vor putea fi acoperite pe altă cale legală – şi în acest scop împuternicesc firma să ridice de la CEC (bancă) suma înscrisă în livret.

Data Semnătura

RENTROP & STRATON

Act garanție suplimentară în bunuri mobile (imobile)

Nr. ____ din __________

Subsemnatul(a) __________, domiciliat(ă) în __________, născut(ă) în __________, CNP ______________, fiul (fiica) lui____________ și al (a) ______________, legitimat(ă) cu BI(CI) seria ____, nr. ________, eliberat de Poliția __________, la data de __________, angajat(ă) la __________, pe postul de ______________, începând cu data de ______________,

având în vedere prevederile Legii nr. 22/1969 și ale Legii nr. 54/1994, declar că pentru acoperirea eventualelor lipsuri sau pagube cauzate de mine în gestiunea firmei constitui drept garanție pentru suma de ______________ lei, următoarele bunuri mobile (imobile) care se evaluează în sumă totală de ______________:

____

____

____

____

Subsemnatul(a) ______________ mă oblig să păstrez în bună stare și să nu înstrăinez nici unul din bunurile menționate mai sus, fără înștiințarea scrisă prealabilă a firmei.

În caz de lipsă sau pagubă în gestiunea mea, firma se va despăgubi cu suma respectivă prin executare silită sau preluare în natură a bunurilor arătate în prezentul act de garanție.

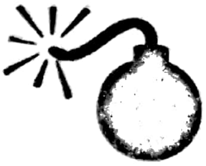
Sumele reprezentând aceste despăgubiri vor fi încasate și păstrate de către firmă în aceleași condiții ca și garanțiile în numerar.

Această cesiune funcționează pe toată durata valabilității actului de față.

Data

Semnătura

Dacă decideți că, din diverse motive, un alt angajat al dvs. trebuie să țină locul gestionarului pe o perioadă de maximum 60 de zile, nu îl puteți obliga pe **suplinitor** la constituirea unei garanții.



Nu trebuie să admiteți garanții reciproce între gestionari și nici constituirea de garanții de către o singură persoană în favoarea mai multor gestionari.

Recalculare a garanțiilor

Recalculați periodic nivelul garanțiilor constituite de gestionarii dvs. – în funcție de schimbările intervenite în salariul lor tarifar, precum și în funcție de specificul și valoarea bunurilor gestionate.

Aveți grijă să **modificați** în mod corespunzător **contractele de garanție!**

Refuzul de a constitui garanția

Luați măsuri împotriva angajaților care refuză să constituie garanțiile solicitate.

Dacă din cauza altor rețineri nu puteți forma garanția necesară și nici angajatul dvs. nu depune suma respectivă în condițiile stabilite, puteți proceda la mutarea sa pe alt post sau la desfacerea contractului individual de muncă.

Gestionarul își asumă responsabilitatea cu privire la pagubele cauzate în gestiunea sa.

Dacă **paguba** a fost produsă împreună cu un alt angajat al dvs., trebuie să determinați măsura în care a contribuit fiecare dintre ei la producerea acesteia.

Dacă nu reușiți să determinați acest lucru, repartizați despăgubirea proporțional cu câștigul mediu al fiecăruia pe ultimele 3 luni sau proporțional cu timpul lucrat de fiecare.

Este foarte important să respectați condițiile cu privire la angajarea sau mutarea pe postul de gestionar a unui angajat din organizația dvs., deoarece în cazul nerespectării acestor condiții și a producerii unei pagube, deveniți **răspunzător pentru pagubele cauzate de gestionar,** în solidar cu acesta.

În calitate de responsabil cu angajarea personalului, deveniți răspunzător pentru eventualele pagube produse de angajații dvs. din postul de gestionar, în limita valorii pagubei neacoperite de autorul ei direct, în caz de **nerespectare a anumitor reguli,** și anume:

- dacă ați angajat sau ați mutat pe postul de gestionar o persoană fără ca ceilalți gestionari răspunzători pentru gestiunea respectivă să își dea avizul;
- dacă nu ați luat măsuri pentru înlocuirea gestionarilor în privința cărora ați fost avertizat în scris că nu-și îndeplinesc sarcinile de serviciu în mod corespunzător sau dacă ați luat aceste măsuri cu întârziere.

Dacă la producerea pagubei v-ați făcut vinovat de una din faptele descrise mai sus și ați fost nevoit să acoperiți integral paguba produsă de gestionarul angajat de dvs., puteți îndrepta ulterior o **acțiune de regres împotriva gestionarului vinovat** pentru a vă recupera suma cu care ați acoperit prejudiciul.

Grupul şi echipa

Tipuri de grupuri G 21/002

Normele grupului G 21/005

Cum puteţi creşte performanţele grupului G 21/007

Cum se dezvoltă un grup G 21/008

Cum să menţineţi unitatea grupului G 21/011

Grupuri şi echipe G 21/012

Beneficiile oferite de echipă G 21/015

Structura echipei G 21/017

Organizarea echipei G 21/021

Cât de eficientă este echipa dvs.? G 21/024

Cum să conduceţi cu succes o echipă G 21/026

RENTROP & STRATON

Tipuri de grupuri

Munca este o activitate socială; nimeni nu poate lucra în totalitate de unul singur.

Grupurile pot apărea într-o organizație în două feluri:

Cum apar grupurile?

- „artificial" – prin specializarea pe posturi și crearea departamentelor de lucru sau prin constituirea unor echipe însărcinate cu proiecte speciale sau activități comune;
- „natural" – pentru a satisface o nevoie socială a angajaților, aceea de apartenență la un grup.

Grupuri formale

Grupurile formale sunt cele alcătuite de managerul firmei cu scopul de a îndeplini sarcini specifice și de a juca un anumit rol în cadrul organizației.

Un astfel de grup poate fi definit în raport cu:

Criterii de constituire a grupurilor formale

- sarcinile de lucru (grupuri de muncă, subgrup de specialiști);
- funcțiuni ale firmei (departamente, secții, filiale în teritoriu);
- statutul în cadrul ierarhiei firmei (de pildă, grupul format de Consiliul de administrație);
- vechimea în firmă („veteranii" firmei pot beneficia de anumite privilegii, neacordate celorlalți angajați, constituind de aceea un grup ușor identificabil).

Ca atare, orice angajat este membrul unui grup formal al organizației.

Atunci când grupurile sunt constituite chiar de dvs., vă puteți implica mai eficace în coordonarea și controlul activității, în stabilirea obiectivelor și a priorităților. Puteți însă decide ca însuși grupul să fie responsabil cu organizarea sa internă.

Grupuri informale

Grupurile informale pot apărea și fără intervenția dvs., fiind stabilite chiar de către angajați. Astfel de grupuri se nasc și se dezvoltă spontan, prin intermediul relațiilor de muncă.

Interese comune și afinități îi fac pe angajați să se „organizeze" de unii singuri. Adesea, tocmai grupurile informale stabilesc „standardele" firmei în ceea ce privește metodele de muncă, normele de comportament sau rezultatele activității. Când acestea nu corespund sau se opun standardelor organizației, efectele sunt neplăcute. De aceea, este bine să recunoașteți importanța grupurilor informale, precum și potențialul lor de a favoriza sau de a acționa împotriva planurilor organizației.

Grupul și membrii săi

Oricare ar fi tipul de grup, angajații speră să obțină beneficii de pe urma calității de membru. Este de dorit ca grupul însuși (și organizația în ansamblu) să obțină beneficii din contribuția membrilor săi.

Care sunt caracteristicile unui grup?

Caracteristicile grupului

- Identitate – recunoașterea de către membrii săi a apartenenței la grup și identificarea grupului de către cei din afara lui.
- Conformitate – membrii grupului acceptă și reflectă atitudinile, activitățile și comportamentul specific acestuia.
- Unitate – membrii opun rezistență celor din afara grupului *(solidaritatea de grup).*

Caracteristicile grupului

- Ierarhie – conducerea grupului poate fi stabilită formal sau recunoscută informal, rezultând în permanență o structură ierarhică în interiorul grupului.
- Scop – scopul grupului este bine clarificat și înțeles de membri, care urmăresc atingerea lui.
- Control – intrarea sau excluderea în/din grup sunt decise de către membrii grupului.

De ce au angajații nevoie de grupuri?

Grupul, ca o familie

- Într-o organizație, fiecare angajat are nevoie de sprijinul celorlalți pentru a obține rezultatele dorite.

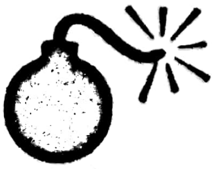
- Organizațiile mari sunt impersonale, existând pentru angajați dificultatea de a se identifica cu ele. În schimb, un grup le poate asigura recunoașterea contribuției la realizarea obiectivelor organizației.

Scopuri comune

- Grupurile se formează adesea pentru că membrii lor au un scop comun și acesta poate fi atins cel mai bine lucrând împreună.

Relații de prietenie

- Angajații au nevoie să dezvolte relații de prietenie la locul de muncă. Calitățile, experiența și interesele comune facilitează acest lucru. Cei care lucrează împreună la realizarea unei sarcini sau împart un spațiu de muncă comun (birou, echipamente) au tendința de a forma, fie și temporar, grupuri de apropiere.



Atunci când credeți că un astfel de grup frânează desfășurarea în bune condiții a activității, procedați la separarea membrilor săi. Pe de altă parte, modul în care formați echipele de lucru trebuie să țină cont de relațiile de prietenie deja existente (grupurile informale). Un angajat plasat într-un grup potrivit lui va dezvolta relații de prietenie cu membrii acelei echipe, dar într-un grup inadecvat lui, performanțele vor scădea și separarea va fi inevitabilă.

Prestigiul grupului

- Cu cât grupul (organizația sau departamente ale ei) este mai prestigios, cu atât angajații sunt mai motivați să i se alăture. Intrarea într-un astfel de grup reprezintă, de fapt, o recunoaștere a atingerii unui anumit statut social.

Siguranța

- Un grup oferă protecție față de potențiale amenințări externe. Frica de a comite o greșeală ne îndeamnă să căutăm într-un grup cunoștințele și experiența de care avem nevoie.

Avantajele și obligația membrilor grupului

Apartenența la un grup ajută, încurajează, liniștește; facilitează înțelegerea mai corectă a situațiilor de muncă, identificarea rolului fiecărui angajat în cadrul organizației, apropierea de colegii de muncă. Toate aceste avantaje rezultă din conformarea la normele grupului, iar dorința de a beneficia de astfel de „recompense" încurajează respectarea pe mai departe a acelor norme.

Normele grupului

O normă a unui grup reprezintă o percepție comună a modului în care trebuie acționat, precum și atitudini, obiective, sentimente și valori comune. Normele au în vedere metodele de muncă, cantitatea și calitatea muncii, relații cu sindicatele și conducerea, comportamentul la locul de muncă, modul de adresare între angajați etc.

?

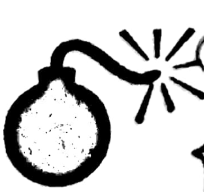
Normele de grup guvernează aproape toate aspectele esențiale ale muncii. Funcția lor este de a face relațiile de muncă mai previzibile, mai puțin ambigue și de a promova și proteja interesele grupului.

Odată stabilite, normele de grup sunt recunoscute de către toți membrii acestuia, fie că le sunt aduse la cunoștință în mod informal, fie că sunt scrise în regulamentele oficiale care guvernează grupul respectiv (de exemplu, Manualul personalului cuprinde normele grupului reprezentat de întregul personal al firmei).

Unitatea grupului

Acceptarea acestor norme și dorința de a le respecta ajută grupul să rămână unit. Presiunea de a se conforma este foarte mare. Nedorind să fie percepuți ca diferiți de ceilalți, membrii organizației vor decide măsura în care este necesar să se adapteze acestor norme. Cu cât un angajat apreciază mai mult apartenența la un grup, cu atât el va dori mai mult să-și modifice comportamentul în sensul conformării la normele grupului.

De multe ori, angajații ajung să considere că normele grupului sunt întotdeauna corecte, orice deviere de la ele fiind sancționată de ceilalți membri ai grupului prin izolarea „nesupusului".



Situațiile nedorite apar atunci când normele pe care conducerea încearcă să le impună la nivelul organizației diferă de cele caracteristice grupurilor din interiorul firmei. Acestea impun adeseori criterii de evaluare a performanței diferite de cele dorite de conducerea firmei.

Ce riscă membrul unui grup?

Conflicte pot apărea și între recompensele oferite de conducerea firmei și cele oferite de grupul din care face parte angajatul. Uneori, acesta trebuie să aleagă între dorința de a fi promovat și aceea de a menține relaţia privilegiată cu actualii săi colegi. Dacă angajatul se conformează standardelor conducerii pentru a avansa în funcţie, el poate fi privit cu ostilitate de către ceilalţi membri ai grupului.

Cum puteţi creşte performanţele grupului

– Plan de acţiune –

Atunci când normele grupului sunt în contradicţie cu cele stabilite de conducerea firmei, afectând activitatea şi rezultatele organizaţiei, trebuie să luaţi măsuri:

☞ **Reduceţi standardele pe care le impuneţi în raport cu normele grupului.**

Chiar dacă, la prima vedere, ar părea o cedare în faţa „forţei" unui grup, micşorarea diferenţei dintre standardele organizaţiei şi cele ale unui grup „rebel" poate contribui la îmbunătăţirea activităţii. În general, când conducerea organizaţiei stabileşte obiective nerealiste, un grup reacţionează prin a stabili norme contrare acestor obiective, în semn de apărare. Standardele mai realiste (întocmite în urma consultării angajaţilor) pot încuraja performanţe mai bune ale grupurilor şi angajaţilor.

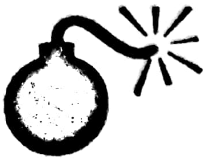
☞ **Oferiţi recompense mai atrăgătoare decât recompensele grupului.**

Astfel membrii acestuia vor fi mai tentaţi să nu se conformeze întru totul normelor de grup.

Motivarea angajaţilor prin promovare poate reduce influenţa unui grup în firmă. Dezavantajul acestei abordări este că ea impune în rândul angajaţilor un spirit de competiţie care adesea reduce cooperarea şi favorizează conflictele de muncă.

☞ **Slăbiți puterea grupurilor.**

Când acestea au cu adevărat un efect nociv în firmă, separați-i pe membrii lor și încercați să reduceți coeziunea grupului. Fiți însă precaut când inițiați asemenea acțiuni, pentru că ele pot duce la dezvoltarea unor atitudini ostile dvs. și reduc încrederea angajaților în conducere. Cel mai adesea, grupurile, când nu se transformă în adevărate „găști" la locul de muncă, au un potențial productiv ce nu trebuie neglijat.



Stilul de conducere participativ

Atenție! Modificarea normelor de grup este posibilă mai ales atunci când angajații percep această modificare ca fiind în interesul grupului din care fac parte. De aceea, este util să adoptați un stil de conducere participativ.

Cum se dezvoltă un grup

Este nevoie de timp și de o conducere atentă pentru ca membrii grupului să dezvolte și să respecte norme și valori care să îi reprezinte și să asigure performanța grupului.

Pe măsură ce grupul se dezvoltă, pot fi identificate **mai multe etape** ale acestei creșteri:

- **Formarea**

Formarea grupului

În acest stadiu, membrii grupului încearcă să descopere tipul de comportament acceptat de grup (și cel impus de conducătorul grupului/echipei). Dacă regulile grupului sunt deja formate, noii angajați pot fi ajutați de membrii mai vechi pentru a le înțelege și a se conforma lor. Formularea unor reguli scrise (prezentate în Manualul personalului) și inițierea unor activități de orientare a noilor angajați ajută la integrarea acestora și la formarea grupului.

În cadrul grupului, prima întâlnire a membrilor (mai ales dacă nu se cunosc), dezvăluie o inerentă „timiditate" în comunicarea dintre ei. Nimeni nu-și manifestă dorința de a „ieși în față", comportamentul lor este defensiv (sunt tăcuți, păstrează o oarecare distanță între ei).

Într-o primă fază, membrii grupului se vor observa reciproc, încercând să înțeleagă:

Familiarizarea cu grupul

✓ cine sunt și cum sunt colegii lor;
✓ pe cine apreciază și pe cine dezagreează mai mult;
✓ care este rolul fiecăruia în cadrul grupului;
✓ care sunt obiectivele comune și cum vor fi ele atinse.

Rolul conducătorului de grup este esențial în aceste momente de început. Fără a forța lucrurile, el trebuie să insiste mai mult asupra creării unei atmosfere bune în grup, rodării mecanismelor de operare ale acestuia și mai puțin asupra rezultatelor imediate.

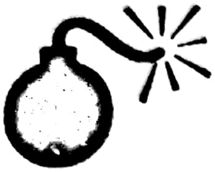
Dificultățile grupului în etapa formării

Adeseori grupurile trec printr-o etapă similară adolescenței: fiecare membru crede că știe și poate rezolva totul, apar dispute în legătură cu modalități mai eficiente de acțiune și, în general, predomină o „agitație" continuă. Conducătorul grupului trebuie să aibă în astfel de momente atitudinea și tactul unui părinte autentic. În multe situații, el intervine pentru a opri irosirea de resurse de energie și creativitate ale subordonaților săi, în altele poate lăsa lucrurile să se rezolve de la sine.

În acest moment trebuie identificat și recunoscut clar rolul fiecărui membru al grupului (cine e „omul cu idei", cine e „omul care acționează" sau cine e „scepticul" grupului).

• Conflictul

Un oarecare nivel al conflictului în grup poate fi tolerat. Conflictele fac parte din procesul de dezvoltare a grupului: membrii lui concurează pentru diferite roluri în interiorul grupului. Un conflict prea pronunțat este însă dăunător grupului. El afectează găsirea liderului adecvat și împiedică elaborarea unor norme acceptabile, putând conduce la o divizare a grupului.



• Normarea

Rodarea grupului

Dacă creșterea grupului este corespunzătoare, normarea vine cu timpul. Angajații ajung să se cunoască foarte bine; știu pe cine pot conta și în ce fel de probleme. Deosebirea dintre lider și ceilalți se diminuează: rolurile lor sunt diferite, dar fiecare are o contribuție valoroasă de adus la rezultatele grupului.

• Funcționarea

Odată „organizat“, grupul este gata să utilizeze cunoștințele membrilor săi pentru a realiza obiectivele ce-i revin. Este etapa în care se dezvoltă coeziunea grupului.

Membrii săi sunt pregătiți să coopereze, doresc să lucreze împreună și au obiective comune. Coeziunea grupului crește atunci când:

Creșterea coeziunii grupului

- ✓ membrii săi sunt în permanent contact la locul de muncă;
- ✓ admiterea în grup este selectivă;
- ✓ membrii au studii, vârste, atitudini comune;
- ✓ mediul de lucru este perceput ca ostil, grupul oferind protecție;
- ✓ membrii grupului pot comunica cu ușurință;
- ✓ nu se stabilesc legături cu alte grupuri ale firmei;

✓ membrii grupului realizează sarcini similare;
✓ grupul îşi recompensează sau îşi sancţionează membrii (în funcţie de rezultate).

Coeziunea grupului asigură creşterea moralului angajaţilor, recunoaşterea şi stabilitatea standardelor de lucru şi comportament, loialitatea faţă de grup.

Grupurile caracterizate prin coeziunea membrilor sunt mai uşor de coordonat, pentru că ele se pot autoconduce. Coeziunea grupului trebuie însă asociată cu valori precum reducerea absenteismului şi productivitatea ridicată.

● Destrămarea

Un obiectiv atins este un obiectiv pierdut: un grup „moare" atunci când scopul pentru care a fost creat s-a îndeplinit. Sărbătoriţi evenimentul şi pregătiţi noi grupuri pentru noi succese.

Cum să menţineţi unitatea grupului

– Plan de acţiune –

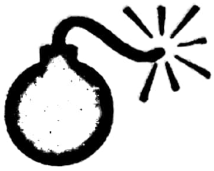
Unitatea şi eficacitatea grupului au un rol determinant în satisfacerea nevoilor de dezvoltare ale membrilor săi. Este necesară aşadar o preocupare atentă pentru asigurarea unei colaborări adecvate în cadrul grupului şi pentru menţinerea coeziunii acestuia.

☞ **Creşteţi prestigiul grupului.**

Fiecare grup este caracterizat de un anumit prestigiu, obiective şi caracteristici personale ale membrilor care-l compun. În funcţie de acestea, un angajat decide să intre într-un grup sau să-l părăsească. Stabilitatea acestor elemente comune este esenţială pentru păstrarea grupului.

RENTROP & STRATON

Atunci când iniţiaţi o schimbare în organizaţie aveţi în vedere că unitatea grupului va depinde de măsura în care noile condiţii permit membrilor acestuia să rămână fideli vechilor obiective, fără ca grupul să-şi piardă din prestigiu sau din caracteristicile ce-l definesc.



Ţineţi seama de următoarele aspecte:
- discreditarea unui grup conduce la destrămarea sa;
- schimbările rapide pun în pericol coeziunea grupului.

☞ **Facilitaţi succesul grupului.**

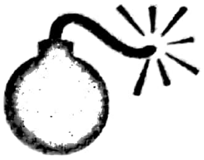
Dacă sarcinile pe care le încredinţaţi unui grup depăşesc posibilităţile acestuia, membrii săi îşi vor pierde încrederea în capacitatea de a reuşi ceva împreună, preferând să părăsească grupul. Nereuşita unui grup este mult mai dăunătoare decât cea a unui singur angajat. Asiguraţi-vă că planurile de lucru ale grupului sunt realiste, că fiecare ştie ce are de făcut şi că problemele care apar sunt detectate în timp util.

☞ **Atenţie la grupurile informale!**

Membrii unui grup găsesc întotdeauna un prilej de satisfacţie în a constata că grupul lor este mai performant decât celelalte. Nu permiteţi însă grupurilor informale să pară mai atractive decât cele formale: angajaţii vor migra către primele, iar contribuţia lor pentru cele din urmă va fi diminuată.

Grupuri şi echipe

Grupurile nu sunt întotdeauna acelaşi lucru cu echipele. Un număr de angajaţi lucrând împreună nu alcătuiesc în mod necesar o echipă.



Un grup de lucru poate să se dezvolte într-o echipă adevărată, dar dacă îşi pierde coerenţa, membrii lui încep să lucreze în reţea (independenţi şi izolaţi unii faţă de ceilalţi) sau ca o ierarhie strictă în care angajaţii nu iniţiază vreo acţiune decât dacă sunt instruiţi în acest sens de către un superior.

O echipă este o categorie specială de grup. Toate echipele sunt grupuri, dar nu toate grupurile se comportă ca nişte echipe.

Un număr de angajaţi care împart acelaşi spaţiu de lucru nu devin imediat o echipă. Existenţa echipei presupune îndeplinirea mai multor condiţii:

- Membrii ei lucrează pentru un obiectiv comun. Membrii unui grup au şi ei obiective mai mult sau mai puţin comune (ce provin din interese asemănătoare), dar fiecare angajat are propria „agendă de lucru", propriile priorităţi şi activităţi.

Caracteristicile echipei

Echipa, spre deosebire de grup, nu „tolerează" existenţa unor facţiuni în interiorul ei, care să concureze între ele.

- Echipa oferă membrilor săi şi organizaţiei şi alte avantaje pe lângă cele strict legate de performanţele superioare în muncă: loialitate faţă de firmă, relaţii de prietenie etc.

- Echipele nu se creează de la sine; este nevoie de efort şi pricepere pentru a transforma un grup într-o adevărată echipă.

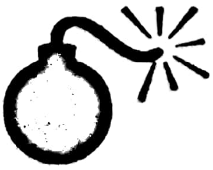
- În cadrul echipelor, membrii lor cooperează şi îşi coordonează în mod voluntar eforturile pentru a atinge obiectivele propuse.

- Există o puternică interdependență între membrii echipei; rezultatele fiecăruia depind de rezultatele celorlalți. De aceea, activitatea tuturor este afectată atunci când un coleg nu-și îndeplinește sarcinile ce-i revin.

În majoritatea organizațiilor, săptămânal, au loc întâlniri ale așa-numitelor „echipe de conducere". Participanții sunt, în mod normal, managerul general și șefii de departamente, fiecare fiind specialist într-un anumit domeniu de activitate al firmei.

Echipa sau grupul de conducere?

La prima vedere, ei alcătuiesc o echipă: au un obiectiv comun de atins: creșterea profitului. De cele mai multe ori însă, astfel de ședințe sunt, de fapt, ședințe ale „grupului de conducere". Participanții se concentrează asupra departamentului de care răspund și refuză să vadă „imaginea de ansamblu" a organizației. Acest lucru devine evident când discuția ajunge la probleme legate de bugetul firmei. Alocarea resurselor stârnește controverse aprinse și „lupte" pentru o „porțiune" cât mai mare din buget.



Termenul „echipă de conducere" nu se mai justifică din moment ce fiecare membru al acesteia concurează pentru succesul propriei echipe pe care o reprezintă și nu vede dincolo de propriile interese. Desigur, astfel de competiții interne sunt normale, dar lipsa unui spirit de echipă la nivel de organizație poate mina eforturile conducerii.

Spiritul de echipă în care se desfășoară aceste ședințe de conducere poate fi îmbunătățit dacă se acceptă separarea discuțiilor astfel:

✓ inițial, participanții formează cu adevărat o echipă și, făcând abstracție de pozițiile pe care le ocupă în firmă şi de interesele pe care le apără, contribuie ca specialişti la stabilirea obiectivelor generale şi a planurilor de acţiune;

✓ apoi, echipa redevine un grup şi participanţii încearcă „acomodarea" obiectivelor generale ale firmei cu cele specifice fiecărui departament.

Beneficiile oferite de echipă

Dezvoltarea unei echipe necesită un oarecare efort. Acest efort se justifică prin beneficiile pe care munca în echipă le aduce organizaţiei şi membrilor echipei.

1. Sinergia

Unul dintre principalele beneficii pe care munca în echipă le produce este efectul sinergic.

Sinergia descrie acel proces prin care activitatea combinată a mai multor oameni produce rezultate mai bune decât suma rezultatelor unor activităţi individuale. Ea se manifestă când membrii unui grup colaborează, elaborează împreună idei şi îşi acordă ajutor reciproc.

?

Sinergia nu se produce automat când mai multe persoane lucrează împreună. De fapt, atunci când apar conflicte în interiorul grupului, rezultă compromisuri neprofitabile care împiedică producerea oricărei sinergii.

Când se obţine sinergia

Sinergia necesită un scop comun al tuturor membrilor echipei, relaţii de muncă bune, discuţii constructive şi spirit de echipă.

R&S RENTROP & STRATON

2. Creșterea creativității

Oricât de inventiv ar fi un angajat, el nu poate concura cu numărul de idei bune ale unui întreg grup orientat spre un scop comun. Cinci minți lucrând laolaltă sunt mai creative decât aceleași cinci minți gândind separat.

3. Coordonarea eficace a activității

Multe activități dintr-o firmă au o complexitate care nu permite încredințarea lor doar unui angajat. Coordonarea eforturilor mai multor angajați se face cel mai eficient prin constituirea unei echipe. Doar echipele pot îndeplini proiecte mai ample și mai de durată.

4. Integrarea noilor angajați

O echipă poate funcționa ca o adevărată familie: fiecare membru al echipei caută și găsește protecție și sprijin în mijlocul ei.

Cea mai rapidă integrare a unui nou angajat are loc prin integrarea acestuia într-un grup de muncă. Dezvoltarea sa în cadrul unei echipe este calea spre dezvoltarea sa în cadrul organizației: „făcându-și loc" într-o echipă, nou-venitul își face loc în firmă.

Munca în echipă presupune și alte avantaje:

Alte avantaje ale echipei

- ✓ Asumarea de către membrii echipei a acelorași obiective creează un bun climat de lucru, o ambianță motivantă.
- ✓ Împărțirea eficientă a sarcinilor și a responsabilităților oferă membrilor echipei posibilitatea de a-și perfecționa abilitățile și de a-și îmbunătăți propriile performanțe.

Alte avantaje ale echipei

✓ Ambianţa antrenantă din cadrul echipei face ca membrii acesteia să fie mai receptivi faţă de progresul tehnologic şi, în general, faţă de schimbările pozitive.

✓ Comunicarea sporită din cadrul echipei permite anticiparea problemelor, abordarea lor dinamică şi adoptarea celor mai bune decizii.

În cazul echipei, se poate vorbi însă şi de câteva dezavantaje:

Dezavantaje ale echipei

➜ Pentru a face parte din aceeaşi echipă, adesea angajaţii trebuie să suporte anumite schimbări (de comportament, de atitudine, schimbarea unor obişnuinţe de lucru etc.).

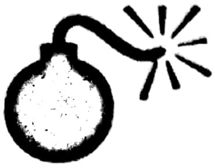
➜ Până se consolidează, echipa are nevoie de mai mult timp pentru a produce rezultate.

➜ Echipa poate fi consumatoare de timp: mobilizarea membrilor ei pentru a rezolva împreună o problemă împiedică şi întârzie desfăşurarea activităţilor obişnuite.

➜ Eficienţa echipei este influenţată de atitudinea membrilor ei faţă de organizaţie. Dacă membrii echipei resimt lipsa sprijinului din partea conducerii organizaţiei, ei îşi vor limita eforturile.

Structura echipei

În cadrul fiecărui grup, indivizii cu interesele şi caracteristicile lor determină eficienţa acelui grup. Dacă atitudinile, ideile şi motivaţia lor sunt similare, stabilitatea grupului este relativ uşor de menţinut.



Dacă există o varietate de abordări, vor exista dezacorduri și posibile conflicte, care necesită un efort sporit de coordonare și organizare pentru crearea unei atmosfere de lucru propice.

Dimensiunea echipei

Eficiența echipei depinde de coordonarea, strategia și scopurile comune membrilor săi. Cu cât este mai mare echipa, cu atât gradul de coordonare și control necesar este mai mare. Este sarcina managerului să identifice dimensiunea optimă a unei echipe și să creeze condițiile de funcționare eficientă a acesteia.

Echipa cu mulți membri

Când echipa este prea mare (și deci dificil de condus), separați-o în grupuri mai mici, în care comunicarea dintre angajați și coordonarea acestora devine mult mai ușoară.

Grupurile mai mari încurajează apariția unor subgrupuri, separate în funcție de statutul, vârsta, vechimea și interesele angajaților.

Echipa de dimensiune redusă

Când creați grupuri de lucru, încercați să mențineți dimensiunea acestora cât mai redusă. În general, o echipă eficientă are în componență între 6 și 12 membri. Grupuri cu zeci de persoane necesită o supervizare mai atentă, iar comunicarea internă devine dificilă.

Grupurile mai mici facilitează participarea activă a tuturor membrilor săi și permit, de pildă, unei persoane mai timide să fie atrasă în discuții de grup.

Munca în echipă nu este însă întotdeauna mai eficientă decât cea individuală: unii dintre membri pot deranja activitatea celorlalți, deciziile sunt adesea amânate de necesitatea consultării tuturor angajaților. O echipă bine structurată elimină aceste inconveniente, oferă o atmosferă de lucru plăcută, permite dezvoltarea membrilor și realizarea sarcinilor comune.

Componenții unei echipe

Roluri-cheie

Echipele trebuie să fie o combinație de calități, experiență și obiective comune. Membrii echipei trebuie selectați astfel încât fiecare să compenseze slăbiciunile celorlalți. Important este ca liderul de echipă să se asigure că fiecare din rolurile-cheie este „acoperit".

Pentru ca o echipă să aibă succes este nevoie de angajați competenți. Fiecare trebuie să vină cu calități proprii și să fie încurajat să și le folosească. O echipă de fotbal nu este alcătuită niciodată din 11 atacanți! Este o greșeală să se încerce ca fiecare membru al echipei să fie la fel ca ceilalți.

Într-o echipă, fiecare angajat trebuie să accepte un anumit rol ce-i revine și să aprecieze rolurile pe care ceilalți le au de jucat. Nimeni nu-și dorește o echipă plină doar cu „gânditori" sau doar cu „oameni de acțiune". Este nevoie de ambele categorii, în număr egal. Orice echipă are de asemenea nevoie de specialiști pe diverse domenii, în funcție de specificul proiectului abordat.

- **„Realistul"**

Personaj cel mai des blamat, scepticul (în varianta optimistă – realistul) este omul care aduce cu picioarele pe pământ inițiativele și ideile prea aventuroase ale echipei. Îl recunoașteți după fraze precum:

- „Nu cred că asta este calea cea mai bună."
- „Altă soluție nu există?"
- „Nu ne putem permite să ..."
- „Nu sunt deloc convins de ceea ce spui."

Un rol important în echipă

Adesea „realistul" este „greu de înghițit" de colegii lui, care-și văd puse sub semnul întrebării planuri curajoase și promițătoare, de unde și reacția lor: „Iarăși începe cu temerile lui! Nu vine niciodată cu o idee nouă, dar le distruge pe ale celorlalți ...".

„Realiștii" sunt un fel de contabili ai echipei, asigurând o privire critică asupra tuturor inițiativelor riscante și a schimbărilor care pun în pericol eficacitatea echipei. Ei întorc pe toate fețele orice plan, până se asigură că este un plan de succes.

- **„Inițiatorul" („Omul cu idei")**

Soluțiile unei probleme sunt adesea mai puțin tradiționale și neașteptate. Autorii unor astfel de idei sunt „inițiatorii".

Expresiile lor favorite sunt:

- „Ce-ar fi să ..."
- „Poate părea ciudat, dar eu cred că ..."

Adesea „inițiatorii" preiau ideile altora și oferă soluția care stătea pe buzele tuturor, nerostită însă.

- **„Omul de acțiune"**

Din nefericire, cei care produc soluții sunt și cei mai slabi practicieni, pentru că se plictisesc foarte repede de propriile idei. De aceea, o echipă nu se poate dispensa de serviciile oamenilor de acțiune, cei care înving dificultățile inerente punerii în practică a unei idei.

Îi veți auzi repetând adesea:

- „Este frumos ce spuneți, dar mai avem o oră și ..."
- „Gata cu vorba, la treabă!"

Înclinați spre acțiune, ei vor neglija pregătirea și planificarea atentă a ceea ce au de gând să facă.

Dar marele lor avantaj este acela că în tot ceea ce fac au în minte rezultatul final care trebuie obținut.

- **„Mediatorul"**

Echipa nu ar putea funcționa fără o persoană care să îi înțeleagă pe toți ceilalți și să îi ajute să comunice și să se accepte reciproc. „Mediatorul" este „omul compromisului", al cărui principal scop este de a menține o atmosferă cooperantă în mijlocul echipei și de a evita amplificarea conflictelor.

- **„Coordonatorul"**

Rolul de coordonator revine liderului de echipă.

Rolul liderului

Supervizorul (șeful de echipă) trebuie să permită și să încurajeze membrii echipei să-și joace rolurile ce le revin. În plus, un adevărat lider de echipă trebuie să știe să joace pe rând fiecare dintre celelalte roluri, pentru a compensa o eventuală absență a titularilor respectivi.

Organizarea echipei

Stabilirea structurii unei echipe

Presupunând că doriți să construiți o echipă din 5 persoane, incluzându-vă pe dvs. ca lider, modul în care va fi configurată echipa va afecta comunicarea și eficiența acesteia. Aveți două variante principale de structurare a echipei (vezi și pagina G 21/023):

1. Varianta „cerc"/„lanț"

Exemplu

În cazul variantei „cerc", renunțați la comunicarea directă cu doi dintre membrii echipei (Ionescu și Popescu). Mesajele și rezultatele lor vă parvin prin intermediul celorlalți doi colegi (Georgescu și Stănescu).

Dacă Ionescu și Popescu cooperează în muncă, este posibil ca mesajele lor să nu fie transmise direct „intermediarilor", pentru că are loc mai întâi un schimb de informații între ei.

În varianta „lanț" însă, aceștia au responsabilități distincte, caz în care „circuitul" este scurtat și, implicit, comunicarea este grăbită.

Formular

Ce informații vă sunt necesare pentru a alcătui echipa potrivită?

ECHIPA (numele echipei)________________________________

1. Care sunt obiectivele echipei?

____

2. Ce activități trebuie să desfășoare echipa?

____

3. Ce rezultate se așteaptă?

____

4. Ce resurse sunt disponibile?

____

5. Ce abilități și calități sunt necesare membrilor echipei?

____

6. Ce roluri și responsabilități trebuie să își asume membrii echipei?

____

7. Au nevoie membrii echipei de instruire specializată? (Dacă da, detaliați)

____

8. Ce condiții și reguli trebuie să respecte membrii echipei?

____

9. Ce fel de decizii sunt autorizați să ia membrii echipei?

____

10. Alte criterii:

____

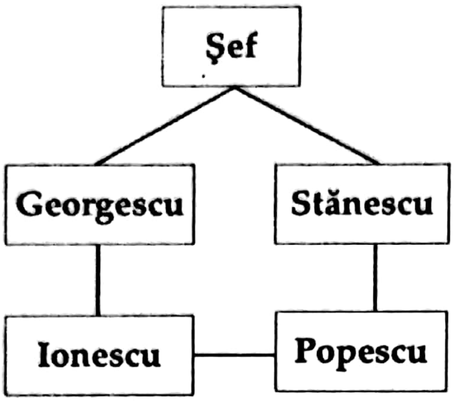
11. Care sunt persoanele cele mai potrivite pentru a deveni membri ai echipei?

____

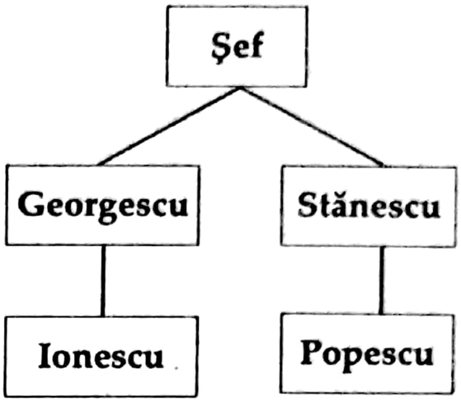
12. Posibili membri (membrii de rezervă):

____

Varianta „cerc“


Şef
Georgescu
Stănescu
Ionescu
Popescu

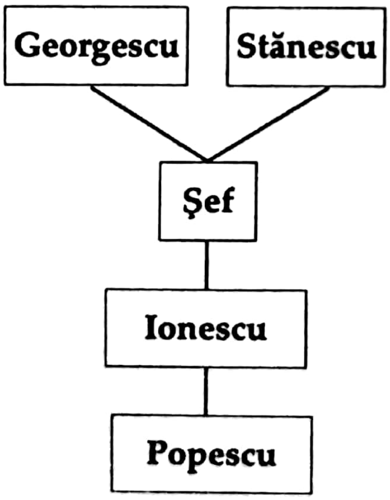
Varianta „lanţ“


Şef
Georgescu
Stănescu
Ionescu
Popescu

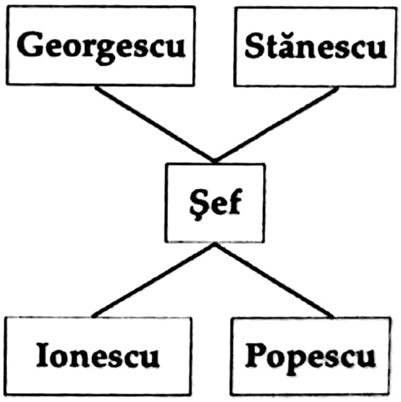
2. Varianta „Y“/„roată“

Alte posibilităţi de structurare a echipei sunt acelea în care liderul este plasat în centru, coordonând direct activitatea celorlalţi patru (varianta „roată“) sau doar a trei dintre ei (varianta „Y“).

Varianta „Y“

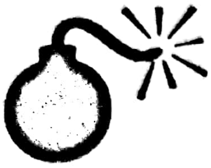

Georgescu
Stănescu
Şef
Ionescu
Popescu

Varianta „roată“


Georgescu
Stănescu
Şef
Ionescu
Popescu

Fiecare dintre structurile prezentate are propriile sale avantaje și dificultăţi. În funcţie de nevoi, alegeţi-o pe cea mai potrivită.

Varianta „cerc" este eficientă când munca în echipă necesită prezentarea unor opinii diverse.



Varianta „roată" este preferabilă pentru rezolvarea unor sarcini de rutină şi pentru delegarea rapidă a sarcinilor. Ea extinde însă aria de control ce trebuie exercitată de conducătorul echipei şi nu permite un schimb fructuos de idei între membrii echipei.

Cât de eficientă este echipa dvs.?

Rugaţi-vă colegii de echipă să aprecieze în ce măsură subiectele testului de mai jos se potrivesc cu situaţia concretă a grupului pe care îl conduceţi.

Fiecare dintre enunţurile testului poate primi de la 1 la 4 puncte, astfel:

1 = nu se potriveşte;
2 = se potriveşte rar;
3 = se potriveşte de cele mai multe ori;
4 = se potriveşte perfect.

La sfârşitul unei discuţii pe baza acestui test, puteţi trage concluzii despre îmbunătăţirile care sunt necesare pentru a avea o echipă cu adevărat eficientă.

Obiective	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Membrii echipei urmăresc scopuri comune.	☐	☐	☐	☐
2. Obiectivele sunt clar definite.	☐	☐	☐	☐
3. Fiecare membru al echipei ştie exact ce are de făcut, iar strategiile de atingere a obiectivelor sunt corect însuşite.	☐	☐	☐	☐

4. Împărţirea sarcinilor între membrii echipei nu dă naştere nici unui conflict. ☐ ☐ ☐ ☐

Competenţe, comunicare

5. Angajaţii lucrează în mod conştient pentru ca echipa să-şi atingă scopurile propuse. ☐ ☐ ☐ ☐

6. Echipa este informată corect şi fără întârziere. ☐ ☐ ☐ ☐

7. Membrii echipei au acces la informaţiile de specialitate pe care le solicită. ☐ ☐ ☐ ☐

8. Comunicarea între membrii echipei este eficientă. ☐ ☐ ☐ ☐

9. Membrii echipei se respectă şi fiecare apreciază contribuţia celorlalţi la îndeplinirea obiectivelor comune. ☐ ☐ ☐ ☐

10. În caz de nevoie, oricare membru al echipei este pregătit să preia şi alte roluri şi sarcini în afara celor care i-au fost atribuite iniţial. ☐ ☐ ☐ ☐

11. Fiecare membru al grupului îşi asumă răspunderea pentru rezultatele obţinute şi pentru buna funcţionare a echipei. ☐ ☐ ☐ ☐

12. Când este nevoie să se ia o decizie, este consultat fiecare membru al echipei şi sunt luate în considerare toate punctele de vedere. ☐ ☐ ☐ ☐

Productivitate

13. Echipa îşi propune obţinerea unor rezultate foarte bune din punct de vedere calitativ. ☐ ☐ ☐ ☐

RENTROP & STRATON

14. Echipa îşi atinge scopurile fixate. ☐ ☐ ☐ ☐

15. În cadrul echipei, dificultăţile sunt depăşite şi problemele sunt soluţionate. ☐ ☐ ☐ ☐

Motivaţie

16. Angajaţilor le place să lucreze în echipă. ☐ ☐ ☐ ☐

17. Grupul este omogen; ia naştere spiritul de echipă. ☐ ☐ ☐ ☐

18. Activitatea fiecărui membru al echipei este evaluată atât de conducerea echipei, cât şi de coechipieri. ☐ ☐ ☐ ☐

19. Activitatea echipei este evaluată în cadrul organizaţiei. ☐ ☐ ☐ ☐

20. Membrii echipei nu acţionează în interes personal. ☐ ☐ ☐ ☐

21. Echipa se bucură de sprijin din partea conducerii organizaţiei, iar activităţile ei sunt apreciate. ☐ ☐ ☐ ☐

Cum să conduceţi cu succes o echipă

– Plan de acţiune –

☞ **Îmbunătăţiţi spiritul de echipă.**

Spiritul de echipă este esenţial pentru succesul acesteia. Un bun spirit de echipă este consecinţa:

- distribuirii juste a sarcinilor în cadrul echipei;

- stabilirii unor termene-limită realiste;
- apropierii şi cooperării dintre membrii echipei.

☞ **Pregătiţi succesiunea la conducerea echipei.**

Un grup funcţionează mai eficient atunci când conducerea lui poate fi transferată uşor. Dependenţa grupului de o singură persoană (liderul său) poate conduce la separarea grupului în momentul plecării acesteia. Asiguraţi-vă că există şi alţi membri ai grupului care pot prelua îndatoririle de conducere.

☞ **Construiţi „duete".**

Cele mai bune echipe de conducere sunt cele formate din doi oameni! Nu întâmplător sunt şi cel mai dificil de alcătuit. Cei doi trebuie să se completeze, să aibă încredere deplină unul în celălalt şi să le placă să lucreze împreună.

☞ **Luaţi decizii participative.**

Management participativ

Încurajaţi participarea în luarea deciziilor a tuturor membrilor echipei. Informaţi-i pe aceştia în legătură cu acţiunile întreprinse şi cu rezultatele lor şi recunoaşteţi contribuţia fiecăruia.

Daţi atenţie fiecărei idei exprimate, oricât de nepractică ar putea părea în primul moment.

Participarea angajaţilor îmbunătăţeşte moralul acestora şi stimulează colaborarea în muncă.

Atunci când hotărârile trebuie luate rapid şi au un pronunţat caracter tehnic, deciziile participative nu sunt posibile.

Totuşi, încercaţi să sugeraţi, nu să impuneţi soluţii! Asiguraţi-vă că fiecare angajat înţelege deciziile luate.

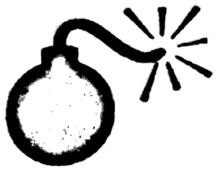
☞ **Lucraţi cu echipa în mod eficient.**

Atingerea obiectivelor echipei implică o succesiune de etape:

Etapele îndeplinirii obiectivelor

1. Definirea obiectivelor, discutarea, explicarea și înțelegerea acestora.
2. Planificarea sarcinilor și alocarea lor membrilor echipei; fixarea termenelor-limită.
3. Urmărirea progresului înregistrat și luarea măsurilor ce se impun când apar abateri de la plan.
4. Evaluarea rezultatelor finale.
5. Recompensarea succeselor.

☞ **Rezolvați conflictele din interiorul echipei.**



Uneori conflictele, cele de opinii, care apar în interiorul echipei pot prezenta și aspecte pozitive: stimulează noi idei, inițiativa individuală, efortul angajaților. Cel mai adesea însă, conflictele direcționează eforturile angajaților spre adversarii lor, și nu spre atingerea obiectivelor comune echipei.

Sursele de conflict

Conflictele pot avea drept cauze:

- reținerea deliberată de informații necesare unor membri ai echipei de către alți membri ai echipei;
- disputele personale;
- frustrarea;
- relațiile formale excesive;
- bârfele.

Rezolvarea conflictelor se poate face:

✓ în interiorul echipei, prin compromis între părțile aflate în conflict sau prin impunerea soluției de către liderul echipei;

✓ apelându-se la o autoritate mai înaltă (decizie impusă de conducerea firmei).

Pentru a evita conflictele din echipa dvs., clarificați sarcinile și autoritatea fiecărui angajat și definiți normele de comportament pe care le doriți respectate de către membrii echipei.

Cine conduce echipa

„Liderul natural“ al echipei

Ierarhia unei echipe poate fi stabilită oficial (managerul numeşte şeful echipei) sau neoficial (şeful echipei, un fel de „lider natural", nu ocupă o poziţie managerială, dar exercită o influenţă decisivă în interiorul echipei).

Vârsta, competenţa, relaţia privilegiată cu membrii conducerii firmei asigură, de obicei, unui angajat câştigarea statutului de „lider natural".

Liderul reprezintă echipa şi este responsabil pentru rezultatele sale. Relaţiile dintre conducătorul echipei şi membrii acesteia pot decurge sub diverse forme:

Relaţii între lider şi membrii echipei

- Unii lideri domină grupul şi sunt cei care definesc normele acestuia. Astfel de „poliţişti" ai echipei urmăresc îndeaproape activitatea subordonaţilor şi sancţionează nerespectarea standardelor specifice echipei.
- Alţi lideri mizează pe puterea exemplului personal şi pe aprecierea pe care membrii grupului o dau opiniilor acestora.

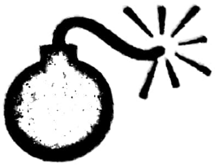
Cum să recunoaşteţi o echipă condusă defectuos

Echipa condusă ineficient

Într-o astfel de echipă:

➔ se înregistrează întârzieri, absenteism, fluctuaţie de personal;
➔ cantitatea şi calitatea muncii scad;
➔ se fac remarci depreciative la adresa membrilor echipei;
➔ echipa îşi pierde încrederea în capacitatea ei de a-şi atinge obiectivele;
➔ apar plângeri şi conflicte.

De ce eşuează echipele?



Iată câteva cauze care ar putea împiedica echipa dvs. să-şi atingă obiectivele:

Cauze ale eşecului echipei

- ➜ Organizaţia nu a găsit cele mai potrivite sarcini pentru a pune în valoare calităţile membrilor echipei sau pentru a valorifica pe deplin eforturile echipei.
- ➜ Membrii echipei au primit o instruire insuficientă (necorespunzătoare).
- ➜ Echipa se concentrează exclusiv asupra activităţilor de îndeplinit, nefiind preocupată de stabilirea unor bune relaţii de colaborare între membrii ei.
- ➜ Echipei îi lipseşte sprijinul din partea conducerii.
- ➜ Echipa are prea mulţi membri şi o structură necorespunzătoare.
- ➜ Membrii echipei nu recunosc şi nu respectă etapele procesului de lucru în echipă.
- ➜ Unii membri ai echipei sunt incapabili să-şi asume responsabilitatea pentru acţiunile personale şi sunt lipsiţi de autodisciplină.

Grupul de training

G 24

Cât de mare poate fi un grup de training G 24/002

Cum evoluează grupul de training G 24/002

Participanţii dificili G 24/004

Cum să procedaţi în cazul grupului dezinteresat G 24/012

Cât de mare poate fi un grup de training

Sarcina de a forma grupul de training revine în general **specialiştilor în resurse umane.** De obicei, **trainer-ul** îndeplineşte doar rolul de consultant pentru formarea grupului.

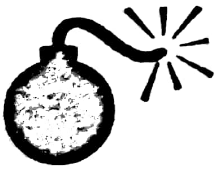
Membrii grupului

Grupele de training pot fi formate din angajaţi care:

- ocupă diferite poziţii în organizaţie;
- provin din departamente de acelaşi nivel;
- provin din departamente de niveluri diferite;
- provin atât din departamente de acelaşi nivel, cât şi din departamente de niveluri diferite.

Un grup foarte mic nu se va comporta deloc ca un grup, ci ca o colecţie de indivizi.

Pe de altă parte, peste un anumit număr optim de membri, un grup se va separa în grupuri mai mici (subgrupuri).



Cu cât grupul este mai mare, cu atât solicitările din partea trainer-ului vor fi mai mari, iar solicitările din partea participanţilor – pentru a pune în practică noile aptitudini învăţate – vor fi mai mici.

O altă particularitate a unui grup mare este tendinţa mai multor membri activi de a domina, concomitent cu inhibarea celor mai puţin activi membri ai grupului.

Aceste tendinţe nedorite încep să se manifeste atunci când grupul depăşeşte 7 persoane.

Cum evoluează grupul de training

Pe parcursul unei sesiuni de training, grupul îşi poate schimba atitudinea de dependenţă faţă de trainer, tinzând chiar să devină un **grup independent.**

De aceea, este bine să știți că un grup de training poate trece prin trei stadii:

Stadiile unui grup de training

✓ **Stadiul formal** – Grupul abia format acceptă autoritatea trainer-ului și este mult mai dispus să respecte regulile și să execute procedurile formale.

✓ **Stadiul informal** – Odată ce membrii grupului încep să se simtă mai confortabil împreună, își arată sentimentele cu mai mare ușurință, renunță la unele reguli formale și pot accepta un lider informal.

✓ **Stadiul de autocontrol** – Când un grup este independent față de trainer, membrii grupului își recunosc țeluri comune, iar atunci când li se dă o temă (exercițiu) pentru întreg grupul, știu foarte bine cum să se abordeze reciproc.

Un grup de training are capacitatea maximă de receptivitate atunci când se află în **stadiul informal.**

De aceea, într-o sesiune de training, înainte de a trece la subiecte dificile, sunt foarte utile prezentările inițiale și exercițiile de destindere a atmosferei.

Stadiul de autocontrol

În stadiul de autocontrol al unui grup de training, participanții sunt în măsură să-și aleagă singuri propriul stil de a învăța.

Ca urmare a acestui fapt, grupul devine o forță puternică. Rolul trainer-ului este doar acela de a oferi membrilor grupului libertatea de a-și alege și de a-și aloca propriile roluri și responsabilități.

Un individ aduce grupului propria „colecție" de nevoi, așteptări și motivații. Există însă un număr de factori care dau posibilitatea de a influența **comportamentul indivizilor** din cadrul grupului.

Aceşti factori sunt:

Factori de influenţă

- sexul, vârsta şi naţionalitatea;
- statutul din punctul de vedere al poziţiei în organizaţie sau al experienţei;
- măsura în care este important pentru un individ să se simtă în siguranţă din punct de vedere psihologic în cadrul unui grup (de exemplu, dorinţa de a face o imagine bună, teama de a părea ridicol).

Este important ca trainer-ul să încerce să afle cât mai multe lucruri despre participanţi înainte de a începe training-ul propriu-zis.

În acest scop, sunt utile prezentările din deschiderea sesiunii de training, dar şi observaţiile pe care le poate face trainer-ul urmărind comportamentul şi atitudinea fiecărui membru al grupului (de exemplu, contactul vizual dintre participanţi, agitaţia sau comentariile).

Participanţii dificili

Deşi marea majoritate a participanţilor la training sunt cooperanţi, există şi participanţi-problemă.

Pentru a lucra cât mai bine cu membrii unui grup de training, vă prezentăm în paginile următoare câteva **tipuri de participanţi dificili** şi sugestii referitoare la cum pot fi trataţi aceştia astfel încât să obţineţi cele mai bune rezultate.

• *Timidul*

Timid, tăcut mai tot timpul, acest tip de persoană este prezent în aproape orice grup. De ce ar fi un participant dificil câtă vreme stă cuminte în banca lui şi nu deranjează pe nimeni? Unii ar spune: „De ce să ne facem probleme? Va vorbi când va fi pregătit!“.

Dacă însă ne gândim că **scopul programului de instruire** este să ajute oamenii *să se dezvolte* şi dacă *dezvoltarea* depinde de oportunitatea fiecăruia de a contribui la analiza ideilor, la prezentarea acestora sau la apărarea lor, atunci trainer-ul trebuie să încerce să facă ceva.

Cum să obţineţi participarea *timidului*

Iată câteva **recomandări:**

✓ Includeţi această persoană în echipe de 2-3 membri pentru că participarea este sigură într-un grup mic.
✓ Politicos, vă puteţi adresa *tăcutului* din când în când: „Nu cred că am auzit părerea ta pe această temă" sau „Ai multă experienţă în domeniu. Poţi să ne împărtăşeşti din experienţa ta?".
✓ Abordaţi-l în pauze, pentru ca el să se obişnuiască să converseze cu dvs.
✓ Puneţi *timidului* întrebări care se raportează la experienţa de zi cu zi din mediul său.
✓ Adresaţi aceeaşi întrebare mai multor participanţi şi includeţi *timidul* în acest grup, având însă grijă ca acesta să nu fie nevoit să răspundă primul.

- ***Vorbăreţul***

Participantul *vorbăreţ* este în stare să monopolizeze toată discuţia. Cum îl puteţi opri? Întrebaţi-l într-un mod politicos, dar ferm:

✓ „Te superi dacă mai ascultăm şi opinia altcuiva pe această temă? Sunt câţiva care nu au avut şansa de a interveni până acum."
✓ Sau: „Putem vorbi despre asta în pauză?".

În orice caz, trainer-ul nu-şi poate permite să i se adreseze în mod brutal *vorbăreţului* şi să-l reducă la tăcere.

De fapt, trainer-ul nu poate proceda în acest fel nici în cazul altor participanți dificili.

• **„Vocea experienței"**

La fel ca *vorbărețul, „vocea experienței"* simte nevoia să se audă. Este foarte probabil că acest participant nu are satisfacții în munca sa de zi cu zi și de aici nevoia de a aduce în discuție experiențe din trecut, în care lucrurile mergeau mai bine pentru el.

Cea mai bună soluție este să-l tratați politicos, cu abordări de tipul:

Cum să procedați

- ✓ „Este foarte interesant, dar trebuie să trecem mai departe."
- ✓ „Trebuie să ajungem la subiectul nostru principal, care este..."

• **Certărețul**

Certărețul caută în permanență nod în papură, mai precis ocazii în care să demonstreze că trainer-ul sau un membru al grupului au greșit sau greșesc.

Pentru a vă descurca cu acest tip de participant, cel mai bine este să evitați să vă angajați în discuții cu el și să lăsați grupul să acționeze: „Vrea cineva să răspundă?".

Dacă după un schimb de opinii *certărețul* încă insistă să-și impună părerea, puteți încheia subiectul apelând la una dintre următoarele formulări:

Formulări eficiente

- ✓ „Îți înțeleg poziția. Putem fi de acord că nu suntem de acord asupra acestui punct?"
- ✓ „Am acordat suficientă atenție acestui subiect. Acum chiar trebuie să ne concentrăm asupra altor chestiuni. Dacă vrei, mai putem vorbi despre asta în pauză."

O altă **tehnică** este aceea de a tempera atitudinea *certărețului,* răspunzând prompt ori de câte ori este posibil: „Sunt de acord cu tine și cred că și grupul este de acord. Vrea cineva să adauge ceva?".

Regula de aur: Un trainer nu se angajează niciodată în dispute cu un participant. Există pericolul ca cei care iau parte la respectiva sesiune de training să se identifice cu participantul-problemă, pentru că acesta este un membru al grupului lor.

- ***Nerăbdătorul***

Este tipul de participant care tinde să vorbească înainte ca ceilalți să fi terminat ce aveau de spus.

Nerăbdarea de a interveni poate fi urmarea dorinței de a se face auzit, de a „ieși din rând", sau poate fi cauzată de interesul deosebit pentru subiect.

Indiferent de motivație, acest tip de comportament este neproductiv pentru grup.

Iată câteva **tactici utile** în cazul acestui tip de participant:

Cum să procedați

✓ Insistați ca timpul de discuție să fie împărțit între participanți: „Știu că ai o observație importantă, dar încă nu l-am auzit pe X, nu-i așa?".

✓ Cereți o comparație: „Cum se potrivește punctul tău de vedere cu părerea colegului tău?".

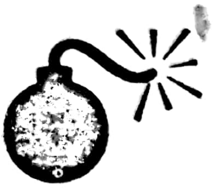
Asemenea tactici îi arată participantului-problemă că trebuie să țină seama de punctele de vedere ale membrilor grupului.

Iar acest lucru presupune să-i asculte pe ceilalți înainte de a-și expune propriile opinii.

RS RENTROP & STRATON

• **„*Distrugătorul de idei*"**

Este un maestru în a demola părerile altora. Îl puteţi recunoaşte după exprimări de genul: „Nu o să meargă", „Am mai încercat şi nu a mers", „Şefii nu o să fie niciodată de acord", „E prea devreme", „E prea târziu", „Bună teoria, dar nu este aplicabilă".



În cele mai multe cazuri, cel care reacţionează astfel este invidios pe inventivitatea celorlalţi.
Nu treceţi cu vederea **rolul negativ** pe care acest tip de participant îl are în evoluţia grupului: *„distrugătorul de idei"* poate inhiba creativitatea celorlalţi!

Iată cum trebuie să procedaţi în cazul în care vă întâlniţi cu acest tip de participant-problemă:

Cum să procedaţi

✓ Salvaţi prompt ideea de la *lada de gunoi* în care a trimis-o „demolatorul" întrebând grupul: „Voi cum vedeţi această soluţie? Există şi alte puncte de vedere?".
✓ Cereţi participantului-problemă să ofere grupului o soluţie mai bună decât cea pe care a demolat-o. Dacă nu primiţi răspuns, insistaţi să fie valorificată ideea în discuţie.
✓ Dacă se întâmplă să vă placă ideea care a fost demontată, nu ezitaţi să arătaţi acest lucru. Adresaţi-vă celorlalţi membri ai grupului: „Cred că sunt câteva posibilităţi aici. Poate cineva să argumenteze?".

• ***Nemulţumitul***

Este cel care are tendinţa de a da vina pe alţii şi de a găsi greşelile altora. Nu este dispus să rezolve problemele; dimpotrivă, le amplifică.
Este nemulţumit de şefi, de subalterni, de alte departamente etc.

Iată cum puteți încerca să schimbați în bine atitudinea *nemulțumitului:*

✓ Întrebați-l: „Ai vreo idee de cooperare cu departamentul X?" sau „Vrei ca grupul să-ți sugereze câteva moduri de a te descurca cu...?". Ideea este de a-l forța să accepte un model de rezolvare a problemei de care în mod obișnuit se ferește.

✓ Încurajați-l să vadă și jumătatea plină a paharului: „Bine. Ne-ai spus cât de îngrozitori sunt cei de la departamentul X. Tu ești o persoană corectă. Poți să te gândești la ceva bun legat de ei?".
Dacă admite că există un aspect pozitiv, puteți continua: „Mai este și altceva?". Cereți și celorlalți membri ai grupului să sublinieze lucrurile bune. Folosind această tehnică, *nemulțumitul* se poate transforma în *relativ mulțumit* pentru o vreme.

Cum să procedați

✓ Explicați-i direct care este scopul prezenței lui la seminarul de training: „Da, s-ar putea să fie o problemă cu departamentul X. Motivul pentru care suntem aici este de a găsi răspunsuri. Dacă și tu, și eu și toți ceilalți ne gândim cum putem să ne descurcăm în această situație, vom avea într-adevăr o experiență profitabilă în această săptămână. Cum putem realiza acest lucru?".

- ***Rigidul***

Este persoana care foarte greu acceptă să-și schimbe părerile și, din acest motiv, împiedică grupul să facă progrese.

Cum să obțineți totuși participarea unui astfel de membru al grupului de training?

Convingeți-l să admită că un subiect poate fi abordat în moduri diferite și că pot exista mai multe puncte de vedere cu privire la același lucru:

Cum să procedați

„Am înțeles care este părerea ta, dar mai pot fi exprimate și alte opinii. Ca o persoană obiectivă, poți să ne spui un aspect care arată că problema noastră are și alte fațete?".

Dacă obțineți de la acest participant 1-2 argumente împotriva ideii sale inițiale, ele pot fi discutate cu ceilalți membri ai grupului, pe care îi veți ruga să adauge dovezi contra punctului de vedere al colegului lor.

Nu aveți garanția că tehnica de mai sus va desființa rigiditatea participantului-problemă, dar cel puțin acesta va fi nevoit să recunoască că există și alte păreri.

• *Bufonul*

Caracteristica acestui tip de participant dificil este umorul iritant. Ați putea spune că e preferabilă tendința de a lua lucrurile în glumă decât lipsa de interes și neparticiparea. Posibil, câtă vreme nu se exagerează!

Sarcina trainer-ului este de a avea grijă ca seminarul să progreseze într-o manieră productivă; dacă *bufonul* începe să enerveze grupul, atunci trebuie să interveniți.

Iată câteva recomandări:

Cum să procedați

✓ Adresați-i întrebări serioase, arătați-i că poate fi ascultat, dar că e important să răspundă la rândul lui cu seriozitate.

✓ Remarcați atunci când are o contribuție serioasă și nu-l încurajați când face glume.

✓ Dacă intervențiile lui „spirituale” sunt nepermis de dese, puteți să procedați fără menajamente: rugați-l pur și simplu să mai spună gluma încă o dată (de exemplu, „Cred că nu am înțeles ideea. Poți să ne repeți?”).

- ***„Importantul”***

Acest membru al grupului vrea să-și arate cunoștințele în fața tuturor. Este cel care folosește cuvinte mari și figuri de stil, care face apel la statistici, la citate etc.

Dacă intervine în discuție cu frecvența cu care o face *vorbărețul,* atunci poate fi tratat la fel.

Dacă intervențiile lui sunt sporadice, nu reprezintă o problemă.

Cum să procedați

Probabil că, după un timp, unii dintre membrii grupului vor începe să glumească pe seama sa.

În consecință, puteți lăsa grupul să se descurce cu acest tip de participant dificil.

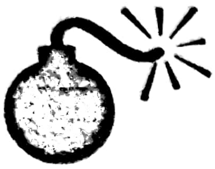
- ***Dezinteresatul***

În grupurile de training este foarte posibil să întâlniți și persoane care nu sunt interesate să participe și care se află acolo pentru că altcineva a hotărât acest lucru.

Cum să procedați în cazul acestor participanți? Anunțați de la început că știți că o parte dintre cei prezenți se află acolo la insistența șefilor lor.

Cum să procedați

Dar dacă se află acolo au de ales: fie să refuze să se implice, fie să încerce să ia ce este mai bun de la acel curs din moment ce tot sunt nevoiți să participe. Alegerea le aparține.



Dacă în cadrul grupului de training există un **număr mare de persoane dezinteresate,** atunci sarcina dvs. este mai dificilă.

În cazul în care vă confruntaţi cu o astfel de situaţie, alegeţi din lista de mai jos acea soluţie care credeţi că se potriveşte cel mai bine.

✓ Pentru început, lăsaţi-i pe participanţi să vorbească despre ei, despre supărarea lor. S-ar putea să fie mai eficient decât să petreceţi 8 ore cu o sală neinteresată şi nemulţumită.

Cum să procedaţi în cazul grupului dezinteresat

✓ Discutaţi problemele grupului. Aflaţi ce îi nemulţumeşte la serviciu şi are legătură cu subiectul seminarului. Faceţi un rezumat al comentariilor şi notaţi problemele pe un flipchart, fără a le judeca. Cereţi participanţilor să confirme că acelea sunt problemele lor, după care întrebaţi-i dacă sunt de acord ca training-ul să continue. (Dacă participanţii vor să ştie ce intenţii aveţi cu declaraţiile de pe flipchart, întrebaţi-i ce vor ei să faceţi cu informaţiile pe care le-aţi aflat.)

✓ Încercaţi să discutaţi cu o autoritate despre rezistenţa apărută în grupul de training.
În unele cazuri, este util să aduceţi pe cineva din top management pentru a vorbi în faţa grupului.

Greşeli care conduc la demotivarea angajaţilor

G
63

Cauze ale demotivării angajaţilor (Listă de control) G 63/002

De ce demotivarea angajaţilor este o problemă care trebuie să vă preocupe G 63/004

Cum să influenţaţi performanţele angajaţilor G 63/005

Cum să evitaţi 11 greşeli manageriale care conduc la demotivarea angajaţilor G 63/007

R&S RENTROP & STRATON

A fi un bun manager presupune mai mult decât a da ordine pe care angajaţii trebuie să le execute.

Cum să motivezi personalul? Cum să-ţi menţii echipa unită? Cum să câştigi respectul angajaţilor? Ce riscuri eşti pregătit să-ţi asumi pentru bunul mers al companiei? Iată doar câteva dintre întrebările pe care este necesar să vi le adresaţi – dvs., managerul de resurse umane, şi managementul companiei.

Cauze ale demotivării angajaţilor

Parcurgeţi lista de mai jos – cu cele mai frecvente **situaţii care conduc la demotivarea angajaţilor** – şi verificaţi care din aceste cazuri se întâlnesc în firma dvs.

Demotivarea apare atunci când:

☐ Angajaţilor nu le este recunoscut efortul pentru munca depusă.
☐ Angajaţii nu au şansa de a-şi folosi potenţialul de care dispun.
☐ Angajaţii nu se pot dezvolta profesional.
☐ Angajaţii fac o muncă neinteresantă.
☐ În firmă se aplică metode de muncă ineficiente.
☐ Şeful direct sau managerii, în general, manifestă dezinteres faţă de angajaţi.
☐ Şeful direct nu cunoaşte problemele angajaţilor şi nu le acordă sprijinul necesar, ori de câte ori este cazul.
☐ Nivelul autonomiei postului este foarte scăzut.
☐ Nu sunt îndeplinite condiţiile unui contract ferm de angajare.
☐ Nu există un manual al personalului organizaţiei în care să fie detaliate politicile şi procedurile din firmă.

Greşeli care conduc la demotivare

☐ Nu există politici ale firmei care să protejeze angajatul de concedieri abuzive.

☐ Nu există fişe de post sau sarcinile postului sunt insuficient detaliate. //

☐ Există tensiuni între angajaţii din firmă.

☐ Comunicarea în organizaţie este ineficientă.

☐ Angajaţii nu cunosc sau nu le sunt suficient precizate obiectivele şi perspectivele firmei.

☐ Cultura organizaţională este insuficient conturată, iar angajaţii nu simt că fac parte dintr-o firmă cu valori şi norme bine stabilite.

☐ Angajaţilor nu le sunt anunţate schimbările ce urmează a fi introduse în organizaţie şi nici nu le sunt solicitate opinia sau sprijinul în legătură cu respectivele schimbări.

☐ Lipsesc criteriile obiective pentru evaluarea performanţelor şi pentru salarizarea angajaţilor. //

☐ În firmă au existat/există cazuri de favoritism şi/sau discriminare.

☐ În firmă există un sistem inechitabil de promovare.

☐ Angajaţii nu sunt implicaţi în stabilirea programelor de dezvoltare personală.

☐ Angajaţii nu participă la luarea deciziilor.

☐ Angajaţii sunt solicitaţi, în mod repetat, pentru un program de lucru prelungit. ??

☐ Salariile şi beneficiile acordate sunt neadecvate în raport cu nivelul general de salarizare din domeniul de activitate al firmei.

☐ Nu există perspectiva de a câştiga un salariu mai mare după o anumită perioadă de vechime în firmă. ??

☐ Angajaţii nu au perspectiva unei pensii bune. //

☐ Lipsesc programele de instruire a personalului.

☐ Nu există perspectiva dezvoltării unei cariere în firmă. //

RENTROP & STRATON

- ☐ Angajaţilor nu le sunt delegate sarcini mai complexe.
- ☐ Lipsesc condiţiile bune de muncă.
- ☐ Nu există un pachet de beneficii pentru angajaţi, nu există posibilitatea acordării unor bonusuri.
- ☐ Măsurile punitive se aplică cu mare uşurinţă.

De ce demotivarea angajaţilor este o problemă care trebuie să vă preocupe

Existenţa **factorilor demotivatori** în firmă provoacă insatisfacţia angajaţilor şi, în final, aceştia îşi vor căuta un alt loc de muncă.

Dar cum să vă daţi seama că angajaţii din firma dvs. sunt demotivaţi?

Cum se manifestă demotivarea

Iată care sunt principalele **forme de manifestare a demotivării**:

- ➜ diminuarea efortului depus;
- ➜ calitate scăzută a produselor şi a serviciilor oferite;
- ➜ atitudine negativă faţă de firmă;
- ➜ nerespectarea termenelor-limită în realizarea sarcinilor;
- ➜ dezinteres pentru munca depusă;
- ➜ lipsa creativităţii şi neasumarea responsabilităţilor;
- ➜ rată mare de absenteism;
- ➜ frecvenţă mare a demisiilor;
- ➜ fluctuaţie mare de personal;
- ➜ conflicte de muncă.

Până la pierderea forţei de muncă există motive foarte importante pentru care demotivarea angajaţilor să constituie o îngrijorare pentru dvs.

Iată care sunt cele mai grave **efecte ale demotivării**:

Consecinţele demotivării

- ➜ lipsa comunicării în firmă şi dificultatea cooperării în echipă;
- ➜ menţinerea unui mediu de lucru ostil;
- ➜ nerealizarea obiectivelor firmei;
- ➜ nerespectarea termenelor şi pierderea clienţilor;
- ➜ scăderea profitabilităţii firmei;
- ➜ creşterea costurilor legate de fluctuaţia de personal.

Cum să influenţaţi performanţele angajaţilor

Un manager nu le poate cere angajaţilor să fie motivaţi. Ceea ce poate face este să creeze în firmă un **puternic climat motivator**.

Pentru atingerea obiectivelor companiei, managerul de resurse umane şi şefii de departamente trebuie să fie capabili să producă şi să susţină **schimbări majore ale atitudinii angajaţilor** şi ale performanţelor lor profesionale prin:

Modalităţi şi tehnici

- ☞ evaluarea nivelului de motivare din firmă şi utilizarea rezultatelor pentru creşterea implicării angajaţilor;
- ☞ multiplicarea modalităţilor de motivare şi recompensare a angajaţilor, astfel încât să se asigure menţinerea pe termen lung a eficienţei şi a unor rezultate ridicate;
- ☞ crearea unui climat de muncă plăcut, dinamic şi energizant, care să susţină performanţele profesionale;

RS RENTROP & STRATON

- ☞ descoperirea şi corectarea propriilor comportamente care pot conduce la demotivarea echipei;
- ☞ utilizarea de tehnici de interacţiune cu angajaţii, tehnici care transmit încredere şi siguranţă;
- ☞ optimizarea dialogului cu angajaţii prin folosirea unor stiluri diferite de comunicare, în funcţie de situaţii.

Pentru perioade scurte de timp, angajaţii pot fi motivaţi prin diferite **stimulente materiale** (pachete de beneficii, bonusuri etc.).

Pe termen lung, cel mai important factor de motivare a personalului este un **climat organizaţional adecvat** – care se reflectă într-un moral deosebit al angajaţilor.

Automotivare

Adevărata motivare a angajaţilor vine, de fapt, din **automotivarea** acestora ca urmare a eforturilor managerilor de a crea în firmă un climat care să stimuleze creşterea performanţelor.

Reguli ale motivării

Este important să aveţi în vedere că:

- ✓ Angajaţii trebuie **motivaţi în mod constant**, altfel apetitul lor pentru muncă scade simţitor.
- ✓ Banii sunt un stimulent cu valoare limitată; odată nevoile materiale satisfăcute, **salariul** încetează să mai aibă aceeaşi importanţă.
- ✓ Cu trecerea timpului, motivaţia devine din ce în ce mai legată de **împlinirea personală** şi de **calitatea managementului**.

Cum să evitaţi 11 greşeli manageriale care conduc la demotivarea angajaţilor

Urmăriţi în continuare recomandările specialiştilor referitoare la câteva dintre cele mai frecvent întâlnite **greşeli ale managerilor**, greşeli care creează disconfortul angajaţilor şi care conduc încet, dar sigur, la **demotivarea** acestora.

1. Stabilirea neclară a responsabilităţilor în procesul delegării

Delegarea

Angajaţii sunt nemulţumiţi atunci când nu li se comunică clar **cine răspunde** de îndeplinirea unei activităţi la care sunt solicitaţi să participe.

Atunci când delegaţi, comunicaţi **ce anume trebuie făcut**, dar şi **cine este responsabil** de rezultatele obţinute. Doar în acest fel vă pregătiţi angajaţii să îşi asume riscuri şi să se dovedească responsabili în munca lor.

2. Neprecizarea obiectivelor de realizat

Stabilirea obiectivelor

Angajaţii vor să ştie la ce servesc sarcinile pe care le realizează. Îndeplinirea unei activităţi fără a-i înţelege finalitatea este percepută ca o **muncă fără sens**.

De aceea, odată cu distribuirea sarcinilor, explicaţi şi ce se urmăreşte prin îndeplinirea lor. În acest fel, angajaţii vor înţelege importanţa şi utilitatea activităţii depuse, precum şi care ar putea fi consecinţele eventualelor întârzieri sau greşeli.

3. Nesiguranţa în luarea deciziilor

Decizia managerială

Angajaţii nu vor aprecia un şef care ezită, un manager incapabil să ia **decizii rapide** sau incapabil să-şi asume responsabilitatea.

R&S RENTROP & STRATON

Dimpotrivă, conducătorii hotărâţi şi care au curajul să rişte inspiră încredere şi îşi pot forma echipe unite şi pregătite să le urmeze exemplul.

4. Neîncrederea în competenţele angajaţilor

Competenţa angajaţilor

Cei mai mulţi dintre angajaţi sunt de părere că pot realiza mai mult decât li se cere. Dacă nu li se permite să-şi dezvolte capacităţile, nivelul lor de motivare scade treptat.

Prin urmare, solicitaţi-vă cât mai mult angajaţii şi acordaţi-le libertatea de a-şi asuma răspunderea pentru iniţiativele lor.

5. Lipsa de apreciere a angajaţilor

Aprecierea angajaţilor

Fiecare om are nevoie să fie respectat de ceilalţi şi să fie luat în serios. Nimic nu este mai demoralizator decât să simţi că şeful tău nici măcar nu a băgat de seamă că exişti!

Cu toţii ştim cât de reconfortant este să fii felicitat pentru o muncă bine făcută şi ar fi cel puţin neinspirat să nu **recunoaşteţi meritele angajaţilor** atunci când este cazul.

Nu vă trataţi angajaţii cu indiferenţă! Arătaţi-le că îi apreciaţi pentru munca lor, pentru performanţele obţinute, pentru ideile lor sau pentru felul lor de a fi.

6. Lipsa feedbackului

Feedbackul

Tuturor ne place atunci când ni se cere părerea. Angajaţii apreciaţi nu numai că sunt loiali, dar şi lucrează mai cu spor.

Un manager de succes trebuie să ştie să medieze discuţiile dintre membrii echipei şi să creeze o atmosferă destinsă, în care angajaţii să se simtă confortabil şi să-şi poată exprima în voie opiniile.

Antrenaţi-vă să respingeţi cu tact sugestiile proaste. Un feedback consistent din partea dvs. îi va ajuta pe subordonaţi să înţeleagă mai bine ce aşteptări aveţi de la ei, unde şi ce anume au greşit, dar şi cum trebuie să continue.

Este foarte important să transmiteţi un **feedback constructiv**, într-o manieră în care să nu răniţi pe nimeni.

7. Evaluarea subiectivă a angajaţilor

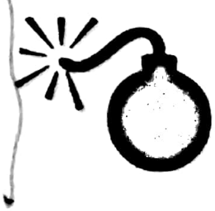
Evaluarea performanţelor

Evaluarea performanţelor permite atât recompensarea unei bune activităţi, cât şi sancţionarea rezultatelor slabe. De aceea, acest aspect joacă un rol major în motivarea sau demotivarea angajaţilor.

Un sistem de evaluare motivant are următoarele caracteristici:

- ✓ este transparent;
- ✓ urmăreşte competenţele profesionale ale angajaţilor;
- ✓ are la bază indici de performanţă stabiliţi în mod clar, obiectiv şi realist;
- ✓ oferă angajaţilor posibilitatea de a contesta rezultatele evaluării;
- ✓ se adaptează în permanenţă la realităţile firmei.

Dacă evaluarea performanţelor nu este realizată corect şi cu profesionalism, riscul este acela al demotivării personalului evaluat, la care se adaugă pierderile de timp şi pierderile financiare cauzate de costurile procesului de evaluare.



8. Recompensarea subiectivă

Recompensarea angajaţilor

Nu încurajaţi metodele de recompensare subiective, bazate pe relaţii de prietenie sau rudenie!

Acordaţi recompensele în conformitate cu performanţele şi încurajaţi-i pe angajaţi să-şi dezvolte cariera. Doar în acest fel veţi fi apreciat, iar echipa va lucra cu plăcere şi cu un înalt grad de motivare.

9. Lipsa de flexibilitate

Autonomia postului

Este bine ca în firma dvs. să existe proceduri clare pentru fiecare gen de activitate. Dar acest lucru nu înseamnă să instauraţi un climat de rigiditate şi să îngrădiţi orice libertate a angajaţilor în realizarea sarcinilor pe care le au.

Angajaţii au nevoie de o anume independenţă care să le stimuleze **creativitatea** şi să îi încurajeze să-şi asume **responsabilităţi**.

Optaţi pentru o colaborare deschisă cu angajaţii dvs. şi nu pentru monitorizarea lor permanentă.

10. Tratamentul ironic sau jignitor

Atitudinea faţă de greşeli

Atunci când angajaţii greşesc, nu reacţionaţi niciodată ironizându-i sau jignindu-i. În caz contrar, aceştia se vor simţi înjosiţi şi umiliţi.

Nu faceţi remarci cu caracter personal; mai degrabă folosiţi umorul. Este un semn de putere şi de omenie, pe care angajatul îl va aprecia în mod corespunzător.

11. Pretenţiile exagerate faţă de angajaţi

Încurajarea performanţelor

În special în cazul angajaţilor noi sau atunci când le solicitaţi subalternilor sarcini pe care nu le-au mai executat, acceptaţi ca aceştia să-şi dezvolte „din mers" cunoştinţele de specialitate şi abilităţile.

Apreciaţi şi lăudaţi performanţele pozitive, pe măsură ce se obţin. Este o bună modalitate de a vă motiva angajaţii, de a-i încuraja să rezolve cu succes toate sarcinile postului.

Greşelile de evaluare a performanţelor angajaţilor

G 65

Etapele obligatorii ale procesului de evaluare a performanţelor G 65/002

- Listă de control pentru maximum de eficienţă în evaluarea performanţelor G 65/003

Aşa NU! 10 acţiuni greşite ale managerilor, care deteriorează evaluarea performanţelor G 65/004

7 erori de evaluare cauzate de cei evaluaţi – cum să preveniţi „păcatele“ angajaţilor G 65/010

Secretul evaluărilor reuşite: parteneriatul angajat-manager G 65/016

Evaluarea performanţelor angajaţilor, comunicarea rezultatelor obţinute şi deciziile care urmează a fi luate în urma procesului de evaluare reprezintă o adevărată **provocare** pentru orice firmă.

Activitate cu caracter permanent

Dacă acum, la început de an, firma dvs. a trecut deja printr-un proces de evaluare a performanţelor, sfatul nostru este să nu priviţi această activitate ca pe una punctuală şi încheiată, ci să consideraţi că evaluarea are **un caracter permanent**.

Şi pentru că, de multe ori, învăţăm cel mai bine din experienţele mai puţin pozitive, vă prezentăm în continuare **cele mai frecvente greşeli** întâlnite în practică, greşeli pe care, dacă le evitaţi, veţi **eficientiza procesul de evaluare** a performanţelor angajaţilor din firma dvs.

Etapele obligatorii ale procesului de evaluare a performanţelor

În mod general, procesul de evaluare a performanţelor poate fi conturat prin următoarele **patru etape** aflate în strânsă interdependenţă:

Obiectivele de atins

1. **Asigurarea înţelegerii comune atât de către manager (evaluator), cât şi de către angajat (evaluat) a aşteptărilor firmei pentru un anumit post.**

Aşteptările legate de post

Altfel spus, evaluatorul şi evaluatul trebuie să ştie:

- care sunt sarcinile ce trebuie realizate;
- cum va fi evaluată întreaga activitate a angajatului pe postul respectiv.

Activitate permanentă

2. **Realizarea unui proces continuu de evaluare a performanţelor şi a progreselor realizate de către angajat.**

În acest sens, este important să oferiţi angajaţilor **feedback permanent**, în vederea realizării eventualelor corecţii.

De asemenea, nu trebuie uitată **recunoaşterea şi premierea performanţelor superioare** obţinute.

Formularele sau testele de evaluare

3. **Completarea de către angajaţi a formularelor sau testelor de evaluare a performanţelor elaborate pentru posturile pe care le ocupă în firmă şi analizarea acestora.**

Discutarea rezultatelor evaluării

4. **Discuţiile pe baza rezultatelor evaluării performanţelor, în urma analizei formularelor (testelor) completate şi a întregii activităţi depuse de angajaţi.**

Listă de control pentru maximum de eficienţă în evaluarea performanţelor

Pentru ca evaluarea performanţelor să fie un proces derulat cu **maximă eficienţă**, trebuie să urmăriţi:

☒ Să transpuneţi obiectivele organizaţionale în **obiective individuale** ale angajaţilor.

☐ Să **comunicaţi** angajaţilor **aşteptările** pe care le are managementul în legătură cu performanţele lor.

☐ Să oferiţi **feedback** angajaţilor cu privire la performanţele lor profesionale din perspectiva obiectivelor managementului firmei.

☐ Să asiguraţi **coaching** pentru angajaţi în vederea atingerii obiectivelor şi îndeplinirii cerinţelor poziţiei pe care o ocupă în firmă.

☐ Să realizaţi **diagnoza punctelor forte şi a punctelor slabe** ale angajaţilor.

☐ Să stabiliţi **nevoile de training** pentru angajaţi, astfel încât aceştia să-şi utilizeze mai bine capacităţile şi să-şi îmbunătăţească performanţele la locul de muncă.

Pentru implementarea procesului de evaluare a performanţelor în firma dvs. este necesar să ţineţi seama de toate aspectele enumerate în lista de mai sus.

Aşa NU! 10 acţiuni greşite ale managerilor, care deteriorează evaluarea performanţelor

Atenţie! Pentru că este o **activitate complexă** de resurse umane, se poate întâmpla ca evaluarea angajaţilor să nu conducă la rezultatele aşteptate şi să se transforme, pur şi simplu, într-o **pierdere de timp** sau, mai rău, să conducă la **scăderea performanţelor angajaţilor**.

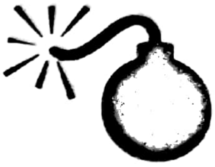
Tocmai de aceea este important pentru dvs. să cunoaşteţi cele mai des întâlnite **erori** înregistrate în procesul de evaluare a performanţelor **din cauza managerilor** (evaluatorilor), dar şi **din cauza angajaţilor**.

Erori generate de manageri

De multe ori, **managerii** acţionează într-o manieră care **deteriorează rezultatele** procesului de evaluare a performanţelor.

Iată care sunt cele **mai grave dintre aceste acţiuni**:

1. Concentrarea exclusiv asupra formularelor de evaluare



Din păcate, managerii acordă **mai mult timp** şi **mai multă importanţă** completării testelor sau **formularelor de evaluare** decât planificării şi comunicării permanente a rezultatelor evaluării performanţelor.

Atenţie! Completarea şi analiza formularelor de evaluare a performanţelor trebuie să fie doar una dintre activităţile acestui proces.

Evaluarea trebuie să aibă un **caracter permanent** şi să se bazeze pe o **bună comunicare**, de-a lungul anului, între manager şi angajat.

Activitate cu caracter permanent

Este mult mai important **să se prevină problemele** care pot apărea în performanţa angajaţilor decât să se aştepte sfârşitul anului sau perioada stabilită pentru realizarea evaluării.

Când managerii îşi fac bine treaba pe parcursul întregului an, evaluarea finală este mai uşoară, iar procesul în sine este mult mai eficient.

2. Compararea angajaţilor unii cu alţii

Dacă prin evaluarea performanţelor urmăriţi să îi comparaţi pe angajaţi între ei, veţi crea sentimente negative, îi veţi **demotiva** şi îi veţi angrena într-o competiţie atât de acerbă încât nu vor mai funcţiona ca o echipă.

Compararea angajaţilor

Procedând în acest fel, veţi obţine ca rezultat nu doar fricţiuni în rândul angajaţilor, dar – ca manager – veţi deveni ţinta ostilităţii acestora!

3. Evaluarea în scopul criticării angajaţilor

Evaluarea se face pentru **îmbunătăţirea performanţelor**, şi nu pentru a găsi un „vinovat" sau pentru a arăta cu degetul pe cineva.

Evaluatorii care uită acest lucru **frânează dezvoltarea angajaţilor**, care îşi pierd încrederea în sine sau în managerul lor şi chiar ajung să nu-l mai poată suporta pe acesta, căutându-şi un alt loc de muncă.

Simpla criticare a unui angajat în urma depistării performanţelor scăzute nu ajută nimănui!

Scopul evaluării performanţelor este de a oferi angajatului şi managerului cu care acesta lucrează posibilitatea de a-şi îmbunătăţi activitatea la locul de muncă, astfel încât să-şi atingă obiectivele profesionale.

4. Încrederea exagerată în evaluarea cu ajutorul formularelor sau testelor

Printre managerii de resurse umane există **mitul** conform căruia formularele sau testele cu punctaje de evaluare sunt un **instrument obiectiv**, complet imparţial.

Multe companii utilizează astfel de formulare pentru a-şi evalua angajaţii (de exemplu, vă sunt cunoscute şi dvs. testele cu punctaj între 1 şi 5) deoarece este o modalitate mai rapidă şi mai simplă.

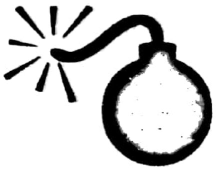
Problemele apar atunci când managerii (evaluatorii) consideră că aceste formulare sunt foarte obiective şi că nu au nimic subiectiv în ele.

Nu uitaţi că **niciun test** nu este complet imparţial şi nici **nu conduce la rezultate complet obiective**.

Multe răspunsuri depind de starea angajatului în momentul evaluării, de felul în care a decodificat mesajul conţinut în întrebări.

În plus, formularele şi testele nu pot cuprinde întreaga paletă de posibile manifestări ale angajaţilor.

5. Folosirea evaluării performanţelor doar ca justificare pentru recompensarea angajaţilor



Mulţi manageri aplică evaluarea performanţelor ca simplă **justificare pentru creşterea salarială**. Şi consideră că evaluarea performanţelor **nu mai este necesară** atunci când salariul unui angajat nu mai este strict legat de performanţele acestuia.

Atunci când angajaţii ating pragul maxim de salarizare sau când salarizarea nu mai depinde de evaluarea performanţelor, managerii uită de evaluare.

Este foarte important să vă reamintiţi că procesul de evaluare a performanţelor se aplică pentru **îmbunătăţirea performanţelor**, şi nu doar pentru stabilirea nivelului de salarizare.

Orice angajat are nevoie de **feedback** privind activitatea sa, chiar dacă este vorba despre bani sau nu.

6. Convingerea managerilor că sunt capabili să facă singuri o evaluare corectă şi imparţială

Unii manageri sunt convinşi că ei singuri pot evalua cel mai bine performanţele angajaţilor lor, chiar dacă în realitate **ştiu foarte puţin** despre ce fac aceştia cu adevărat la locul lor de muncă zi de zi.

Activitatea dvs. de management nu constă în monitorizarea permanentă a activităţii angajaţilor şi chiar dacă v-aţi propune acest lucru, nu aţi avea timp pentru aşa ceva.

La rândul lor, angajaţii nu şi-ar dori ca managerul lor să le urmărească fiecare mişcare.

De aceea, pentru ca evaluarea performanţelor să fie **corectă şi imparţială** este necesar să se realizeze în **parteneriat**, între manager şi angajat.

7. Nediscutarea rezultatelor evaluării performanţelor

Se întâmplă destul de des ca managerii să **amâne** sau chiar **să elimine întâlnirile în vederea discutării rezultatelor evaluării**.

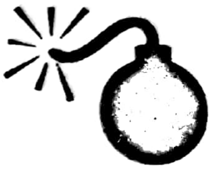
În felul acesta, managerii încearcă să evite eventualele reacţii neplăcute din partea angajaţilor.

Nediscutarea rezultatelor evaluării are însă un **impact negativ asupra angajaţilor**, care interpretează acest lucru ca pe un dezinteres faţă de importanţa acordată procesului.

Nu iniţiaţi un proces de evaluare a performanţelor în firma dvs. dacă nu sunteţi absolut convins că vreţi să vă ocupaţi de această activitate.

Angajaţii îşi vor da seama imediat dacă nu îi acordaţi importanţa cuvenită, iar **rezultatele nu vor reflecta realitatea**. Va fi doar o pierdere de timp!

8. Măsurarea şi evaluarea lucrurilor minore din activitatea angajaţilor



De multe ori este mai uşor să se evalueze **lucrurile mai puţin importante** pe care le fac angajaţii la locul de muncă.

De exemplu, eficienţa angajaţilor care lucrează la Serviciul Clienţi poate fi definită, în termeni simplişti, ca „a răspunde la telefon după maximum 3 apeluri“, lucru ce poate fi uşor măsurat.

Aspecte evaluate

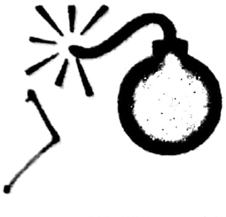
Ceea ce este **mai greu de măsurat** este, de exemplu, calitatea tuturor serviciilor pe care le primesc clienţii şi care asigură fidelitatea acestora.

De aceea, mulţi manageri nu folosesc acest tip de indicatori, ci evaluează lucrurile mai puţin importante din activitatea angajaţilor.

Nu cădeţi în capcana stabilirii unor **indicatori de performanţe nesemnificativi**!

Chiar dacă este mai dificil, stabiliţi criterii reale, care vă oferă informaţii importante despre activităţile angajatului evaluat – pentru a şti ce anume trebuie îmbunătăţit, astfel încât firma dvs. să obţină succesul pe care şi-l doreşte.

9. „Vânarea“ performanţelor scăzute



Este complet greşit să aplicaţi tehnica **surprinderii performanţelor scăzute** ale angajaţilor pe durata procesului de evaluare şi sancţionarea acestora.

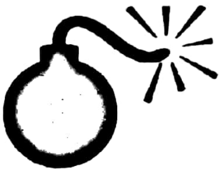
Dacă nu vă implicaţi în a oferi **suport** angajaţilor atunci când performanţele lor lasă de dorit, dacă nu le oferiţi **feedback** pe tot parcursul anului şi doar le subliniaţi greşelile la final, procesul de evaluare nu va avea niciun fel de relevanţă, iar angajaţii vor continua să obţină **performanţe slabe**.

10. Evaluarea similară a tuturor angajaţilor şi a tuturor posturilor din firmă

Posturi diferite, cerinţe diferite

Nu toţi angajaţii au nevoie de aceleaşi lucruri pentru a-şi îmbunătăţi performanţele. Unii au nevoie de un anumit feedback, alţii au nevoie să se comunice cu ei mai mult decât cu colegii lor etc.

De asemenea, reamintiţi-vă că posturile din firmă sunt diferite şi necesită **abordări diferite**.



De multe ori, managerii utilizează aceleaşi criterii de evaluare atât pentru recepţionist, cât şi pentru inginerii din firmă, de exemplu – adică fără să adapteze evaluarea performanţelor la specificul organizaţiei şi al posturilor.

Nu preluaţi ca atare anumite instrumente de evaluare a performanţelor, adaptaţi-le la **specificul şi nevoile firmei** dvs.!

Prelucraţi şi interpretaţi rezultatele testelor sau ale formularelor în funcţie de specificul şi de obiectivele postului evaluat, dar şi în funcţie de nevoile angajaţilor care îl ocupă.

7 erori de evaluare cauzate de cei evaluaţi – cum să preveniţi „păcatele“ angajaţilor

În general, erorile din procesul de evaluare a performanţelor sunt cauzate în foarte mică măsură de angajaţi.

Totuşi, dacă evaluarea este **percepută în sens negativ**, angajaţii pot „deteriora" rezultatele acestui proces.

Vă prezentăm în continuare cele mai des întâlnite **atitudini ale angajaţilor** care conduc la **rezultate eronate** ale evaluării performanţelor:

1. Concentrarea exclusiv asupra formularului de evaluare a performanţelor

Evaluarea performanţelor nu trebuie să se rezume la completarea formularelor sau testelor (deşi de multe ori managerii de resurse umane au ei înşişi tendinţa de a reduce procesul de evaluare la aceste activităţi).

Scopul evaluării

Scopul final al evaluării performanţelor este de a oferi atât angajaţilor, cât şi managerilor posibilitatea de a-şi **îmbunătăţi în permanenţă activitatea** şi de a depăşi obstacolele care îi împiedică să obţină succesul dorit la locul de muncă.

Formularele şi testele de evaluare

Formularele, ele singure, nu conduc la creşterea performanţelor angajaţilor, ci sunt doar un instrument de înregistrare a informaţiilor de bază pentru o eventuală evaluare.

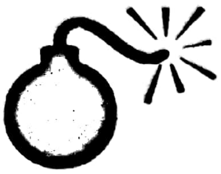
Dacă atenţia este concentrată doar pe „completarea cât mai corectă a formularelor", fără niciun alt efort din partea angajaţilor, întregul proces de evaluare îşi pierde complet valoarea.

2. Lipsa de pregătire în vederea participării la evaluare

Pregătirea pentru evaluare

Pregătirea întâlnirii în vederea evaluării performanţelor îi ajută pe angajaţi să se concentreze pe aspectul-cheie, îmbunătăţirea performanţei, şi să

îşi analizeze performanţa într-un mod cât mai obiectiv posibil.



Din păcate, mulţi angajaţi se prezintă la întâlnirea de evaluare fără să-şi treacă în revistă activitatea desfăşurată până atunci şi nu sunt pregătiţi să-şi prezinte punctul de vedere.

Acest lucru îi face să fie doar nişte persoane reactive, nişte **participanţi pasivi** – lucru care nu le foloseşte nici lor, şi nici managerului.

Încurajaţi-i pe angajaţi **să se pregătească** înainte de evaluare, să identifice barierele pe care le-au întâmpinat în realizarea activităţilor de zi cu zi şi să se refamiliarizeze cu fişa postului, cu sarcinile şi responsabilităţile pe care le au în cadrul firmei, dar şi cu aşteptările din partea managementului.

3. Atitudinea defensivă

Atitudinea defensivă a angajaţilor

De multe ori, angajaţii au tendinţa de a lua sarcinile de serviciu în mod serios şi foarte personal, fapt ce îngreunează foarte mult **acceptarea criticilor** unei terţe persoane referitoare la modul în care îşi îndeplinesc obligaţiile la locul de muncă.

Chiar dacă observaţiile pe care le aud sunt constructive, tot le este greu să le accepte.

Dacă angajaţii adoptă o **atitudine defensivă** pe durata întâlnirii de evaluare, va fi aproape imposibil să se iniţieze dialogul necesar îmbunătăţirii performanţelor.

Acest lucru nu înseamnă că angajaţii nu pot să-şi prezinte **propriile opinii** referitoare la rezultatele obţinute de ei în muncă.

În calitate de manager, trebuie să îi încurajaţi să facă acest lucru cu calm, într-o manieră obiectivă, orientată spre fapte, şi nu implicându-se profund emoţional.

4. Lipsa comunicării de la o evaluare la alta

Feedback periodic

Angajaţii trebuie să primească **feedback periodic** referitor la activitatea lor profesională, nu doar atunci când se fac interviurile de evaluare, când se dau testele sau când se completează formularele.

Unii manageri discută despre aspectele pozitive şi negative din munca angajaţilor pe toată durata unui an, dar, din păcate, aceasta nu este o practică aplicată în toate firmele.

Comunicarea între manager şi subaltern

În general, această responsabilitate îi revine managementului, care trebuie astfel să se asigure că nu vor apărea „surprize" nedorite chiar în timpul evaluării propriu-zise.

Pe de altă parte, este în **interesul angajaţilor** să deschidă astfel de discuţii cu superiorul direct, chiar dacă acesta nu le iniţiază.

Cu cât angajaţii ştiu mai din timp unde se află în atingerea obiectivelor şi ce anume trebuie să schimbe, cu atât problemele activităţilor din firmă se rezolvă mai repede.

Aşa că, în cele din urmă, responsabilitatea privind **comunicarea** despre nivelul performanţelor aparţine atât managerilor, cât şi angajaţilor.

5. Înţelegerea insuficientă a observaţiilor făcute de manager

Nu toţi managerii au aceleaşi abilităţi de dialogare: unii comunică şi explică foarte bine, unii nu prea, iar alţii mai mult agravează situaţia atunci când vor să transmită un mesaj.

De aceea, se întâmplă adesea ca, pe durata realizării activităţilor, angajaţii să aibă **neclarităţi** cu privire la observaţiile primite de la manageri.

Comunicare ineficientă

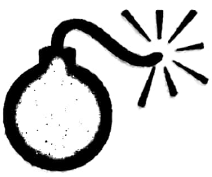
Acest lucru poate fi cauzat de faptul că managerului însuşi nu îi este foarte clar ce anume are de făcut un angajat sau altul ori de faptul că, pur şi simplu, managerul nu ştie foarte bine cum să explice.

Indiferent de cauză, angajaţii nu vor şti **ce anume şi cum trebuie să îmbunătăţească** în performanţele lor.

De aceea, este foarte important ca ei să plece de la **întâlnirea de evaluare** a performanţelor cu lucrurile cât se poate de bine clarificate şi să înţeleagă tot ceea ce li s-a comunicat.

Dacă observaţi că angajaţii nu dau semne de îmbunătăţire a performanţelor la scurt timp după întâlnirea de evaluare, oferiţi-le **explicaţii suplimentare** şi repetaţi acest lucru ori de câte ori este cazul.

6. Atitudinea pasivă, teama sau dezinteresul de a se implica activ în evaluare



Evaluarea performanţelor funcţionează cel mai bine atunci când **ambele părţi** implicate sunt **active** şi îşi exprimă punctele de vedere şi ideile.

Unii angajaţi nu se simt confortabil să facă acest lucru, iar unii manageri nu creează un climat propice pentru ca aceştia să-şi depăşească temerile.

Evaluarea ca parteneriat

Evaluarea performanţelor este un moment excelent în care angajaţii pot să facă **sugestii** referitoare la ce anume ar trebui schimbat pentru a-şi spori performanţele, la cum ar trebui înlăturate obstacolele din calea succesului şi la diferitele modalităţi de creştere a productivităţii muncii.

Sfatul nostru este să ţineţi seama de faptul că îi veţi putea ajuta pe angajaţi să îşi **îmbunătăţească performanţele** doar dacă îi veţi convinge să vă împărtăşească informaţiile pe care le deţin, precum şi ideile lor concrete.

7. Concentrarea asupra procesului de evaluare doar din perspectiva obţinerii unei creşteri salariale

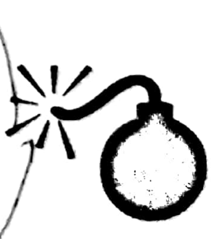
Din păcate, multe firme condiţionează **performanţele angajaţilor** de **creşterea salarială**, ceea ce situează managerii şi angajaţii în tabere opuse.

În astfel de firme, angajaţii tind să acorde o importanţă mult prea mare **factorului bani**, deşi nu s-a intenţionat în mod expres acest lucru.

Evaluare şi recompensare

De asemenea, în astfel de firme, angajaţii au tendinţa de **a ascunde** eventualele **dificultăţi** sau **greşeli**.

Dacă scopul principal al angajaţilor este să obţină cât mai mulţi bani de la firmă, iar managementul are ca obiectiv **să stopeze** pe cât posibil **creşterile salariale**, devine aproape imposibilă concentrarea asupra scopului final al evaluării performanţelor, şi anume îmbunătăţirea acestora şi obţinerea succesului pentru toţi angajaţii.



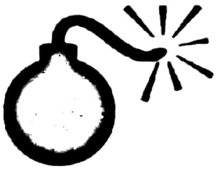
Desigur, salariul este important, dar nu trebuie să fie singurul obiectiv al evaluării performanţelor.
Dacă angajaţii vor intra în procesul de evaluare

cu **dorința de a-și îmbunătăți rezultatele** în muncă, bazându-se pe fapte concrete și într-un mod corect, și dacă își vor manifesta dorința de a colabora cu managementul, procesul de evaluare va deveni mult mai plăcut.

Dacă nu, evaluarea performanțelor se va transforma într-un adevărat război!

Secretul evaluărilor reușite: parteneriatul angajat-manager

Responsabilitatea majoră în derularea procesului de evaluare a performanțelor revine managerilor și dvs., specialistului în resurse umane.



Totuși, chiar dacă dvs. respectați regulile, **atitudinea negativă a angajaților** care intră în procesul de evaluare influențează mult întregul proces.

Nimeni nu are de câștigat pe termen lung în cazul în care una din părți nu este bine pregătită pentru evaluarea performanțelor.

Succesul evaluării

Cheia unei evaluări a performanțelor reușite constă în **participarea activă a ambelor părți implicate**, evaluat și evaluator, și în concentrarea asupra lucrurilor care trebuie să fie îmbunătățite în viitor.

Sfatul nostru este să încurajați în firma dvs. **comunicarea deschisă** între angajați și manageri – procesul de evaluare a performanțelor își poate atinge cu succes scopul doar cu respectarea acestei condiții.

Greşelile de recrutare şi selecţie

G 72

Consecinţe ale greşelilor de recrutare şi selecţie G 72/002

- Consecinţe negative asupra firmei G 72/002
- Consecinţe negative asupra angajatului G 72/002

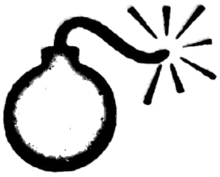
Ce informaţii vă sunt absolut necesare pentru alegerea angajatului potrivit (Plan de acţiune) G 72/003

8 reguli pentru un interviu de selecţie reuşit G 72/006

Cum să asiguraţi transparenţa şi corectitudinea procesului de recrutare şi selecţie G 72/012

Recrutarea şi selecţia, activităţi strategice

Pentru că au drept scop angajarea persoanei potrivite pentru post şi organizaţie, **recrutarea şi selecţia** sunt activităţi de resurse umane pe cât de importante, pe atât de dificile, cu impact deosebit asupra **performanţei firmei** şi asupra **imaginii acesteia.**



Procesul de recrutare şi selecţie este unul complex, iar pe parcursul acestuia există diferite situaţii în care pot fi luate **decizii greşite**.

O astfel de eroare are consecinţe negative asupra activităţii generale a firmei, dar şi asupra candidatului selectat.

Consecinţe ale greşelilor de recrutare şi selecţie

Consecinţe negative asupra firmei

Dacă aţi angajat un **candidat care nu satisface cerinţele postului**, există cel puţin trei **situaţii periculoase** cu care ar urma să vă confruntaţi:

Consecinţele greşelilor de recrutare şi selecţie

- ➜ Producţia sau calitatea serviciilor pe care le oferă angajatul nu corespund standardelor firmei.
- ➜ Relaţiile pe care angajatul le stabileşte cu clienţii şi furnizorii pot conduce la pierderea acestora.
- ➜ Funcţionarea internă are de suferit, deoarece este afectată atât performanţa echipei din care face parte angajatul necorespunzător, cât şi relaţiile dintre membrii acestei echipe.

Consecinţe negative asupra angajatului

Pe de altă parte, o decizie greşită de selecţie îl poate aduce pe **angajatul** în cauză în situaţia în care:

- ➜ nu are rezultate pozitive la locul de muncă;
- ➜ îi scade încrederea în sine şi se blamează că nu este în stare să îşi îndeplinească sarcinile;
- ➜ este **puternic demotivat**.

Angajat ineficient şi demotivat

Ce informaţii vă sunt absolut necesare pentru alegerea angajatului potrivit

Înainte de a trece efectiv la recrutarea şi selecţia candidaţilor, ţineţi seama de următorul **plan de acţiune**:

☞ **Împreună cu celelalte persoane din firma dvs. care au responsabilităţi în procesul de recrutare şi selecţie (sau/şi împreună cu şeful direct al viitorului angajat), clarificaţi următoarele aspecte privind postul vacant:**

Informaţii despre post

- ☐ denumirea şi descrierea postului;
- ☐ obiectivul general al postului;
- ☐ importanţa postului respectiv în cadrul activităţii firmei, cui se subordonează, cu ce departamente colaborează, gradul de reprezentare a firmei;
- ☐ modalităţile prin care ocupantul postului interacţionează cu ceilalţi angajaţi;
- ☐ sarcinile şi responsabilităţile, precum şi gradul de autonomie al postului (cât de îndeaproape va fi supravegheat angajatul);
- ☐ rezultatele aşteptate de la persoana care va ocupa acest post;
- ☐ ce anume îi lipseşte echipei în care există postul

vacant şi ce nevoi are aceasta pentru a funcţiona mai bine;

☐ pachetul de recompense şi beneficii corespunzător postului.

Informaţii despre titularul postului

☞ **Analizaţi postul vacant prin definirea competenţelor şi a comportamentelor necesare îndeplinirii responsabilităţilor.**

Pentru selecţia angajatului de care aveţi nevoie este necesar ca, în prealabil, să clarificaţi ce înseamnă candidat cu experienţă şi calificări potrivite pentru post.

Descrierea candidatului ideal

Descrierea candidatului ideal trebuie realizată într-o modalitate care permite **măsurarea şi compararea** abilităţilor şi atitudinilor candidaţilor.

Exemplu

*Să presupunem că, **într-o firmă de publicitate**, este nevoie să angajaţi o persoană pentru postul de Specialist Resurse Umane.*

În procesul de recrutare şi selecţie va trebui să ţineţi cont de specificul deosebit al activităţii firmei şi al culturii organizaţionale promovate în rândul angajaţilor din publicitate (creativitate ridicată, libertate şi autonomie organizaţională crescute ş.a.m.d.).

Aşadar, este nevoie ca specialistul de resurse umane să manifeste comportamente adecvate pentru a relaţiona şi pentru a lucra eficient cu astfel de angajaţi, în sensul că va trebui să fie suficient de flexibil, dar şi suficient de ferm pentru a face faţă personalităţii specifice acestui gen de angajaţi.

☞ **Alegeţi metodele potrivite de selecţie.**

O **metodă de selecţie** este **eficientă** dacă prezice care dintre candidaţii pentru un post va performa cel mai bine.

Metode de selecţie eficiente

Privită din acest punct de vedere, o metodă de selecţie trebuie aleasă în funcţie de tipul de informaţii pe care le furnizează despre candidaţi şi în funcţie de relevanţa acestor informaţii pentru performanţa ulterioară a angajatului.

În general, **cele mai eficiente metode de selecţie** sunt:

- centrele de evaluare a performanţei;
- testele de sarcini;
- testele de abilităţi;
- testele de personalitate;
- interviul structurat.

☞ **Pregătiţi întrebările înainte de interviu şi urmăriţi ca acestea să se bazeze pe aspectele esenţiale ale postului.**

Exemplu

*Dacă luăm cazul selectării unei persoane pentru postul de **Manager de proiect**, este foarte util să rugaţi candidaţii să vorbească despre sarcini similare din experienţa lor.*

*Astfel de **întrebări (comportamentale)** au un grad mare de validitate.*

Iată câteva exemple:

- → *Vorbiţi-mi despre un proiect de succes la care aţi lucrat.*
- → *Ce rol aţi jucat în succesul acestui proiect?*
- → *Care a fost cea mai importantă contribuţie a dvs.?*
- → *Ce a condus la succesul acestui proiect?*

RENTROP & STRATON

Pregătirea pentru interviu

Pregătirea anterioară a întrebărilor pentru interviu vă asigură următoarele avantaje:

✓ Aveţi coerenţă pe durata interviului.

✓ Aflaţi exact informaţiile care vă interesează privind competenţele şi experienţa candidatului respectiv.

✓ Evitaţi să omiteţi anumite întrebări care v-ar clarifica aspecte importante în luarea deciziei de angajare a candidatului potrivit.

8 reguli pentru un interviu de selecţie reuşit

Pentru a vă asigura că veţi alege **candidatul cel mai potrivit pentru post**, vă recomandăm să ţineţi cont de următoarele aspecte care reprezintă o garanţie în plus pentru reuşita selecţiei:

1. Respectaţi dreptul candidatului la viaţă privată, adresând doar întrebări relevante pentru post.

Întrebări discriminatorii

Evitaţi întrebările care ar putea interfera cu **discriminarea**. De exemplu:

➜ *Sunteţi căsătorit(ă)? Unde lucrează soţia/soţul?*

➜ *Câţi copii aveţi? Ce vârste au?*

➜ *Locuiţi cu părinţii/rude/singur(ă)?*

➜ *Care este ocupaţia părinţilor?*

➜ *Aveţi un/o iubit/ă? Când plănuiţi să vă întemeiaţi o familie?*

➜ *Aţi avut concediu medical în ultimii ani?*

➜ *Sunteţi însărcinată?*

2. Utilizaţi întrebări situaţionale şi invitaţi candidaţii să îşi exprime opinia privind rezolvarea situaţiilor din exemplele date.

Exemplu

De exemplu, iată câteva ***tipuri de întrebări*** *care vă pot ajuta să vă structuraţi un interviu de selecţie pentru o poziţie de* ***Manager de vânzări****:*

- ☐ *Ce ai face dacă un membru al echipei tale ar uita să rezolve o sarcină importantă, comunicată de tine cu ceva timp în urmă?*
- ☐ *Care crezi că ar fi cea mai potrivită modalitate de a acţiona, ca manager, în situaţia în care un membru al echipei amână diverse sarcini?*
- ☐ *Dar în situaţia în care un angajat ar reacţiona destul de agresiv la o critică transmisă de tine?*
- ☐ *Cum îi vei încuraja pe angajaţii pe care îi coordonezi să-şi gestioneze adecvat timpul?*
- ☐ *Ce faci tu pentru un bun management al timpului?*
- ☐ *Un angajat din echipa ta are un salariu mai mic decât al unui coleg cu sarcini similare, dar care munceşte mai puţin. Ce crezi că este de făcut?*
- ☐ *Un membru al echipei întârzie frecvent la şedinţe? Ce crezi că este de făcut?*

3. Respectaţi cele 3 principii generale în formularea întrebărilor:

☞ Întrebările trebuie să aibă legătură directă cu sarcinile de muncă ale persoanei care va ocupa postul vacant.

Întrebări adresate candidaţilor

☞ Întrebările trebuie să stimuleze candidaţii să găsească o rezolvare la situaţia dată.

☞ Întrebaţi despre aspecte privind experienţa anterioară, calificările şi situaţiile de muncă prin care candidatul a trecut, şi nu faceţi presupuneri.

4. Evaluaţi candidaţii împreună cu un alt membru al firmei şi asiguraţi-vă că persoana pe care o implicaţi în selecţie are o experienţă relevantă şi abilităţile necesare pentru a conduce un interviu.

Este important ca în procesul de selecţie să fie implicat şi **şeful direct** al viitorului angajat, iar în cazul unui post care presupune relaţionarea directă cu alte departamente/birouri şi şeful/şefii acelora.

Iată care sunt **avantajele**:

Interviul cu mai mulţi intervievatori

✓ Creşte gradul de obiectivitate al procesului de selecţie.

✓ Candidatul are oportunitatea de a pune la rândul său întrebări participanţilor la interviu şi de a afla mai multe informaţii despre post şi cultura organizaţională a firmei respective.

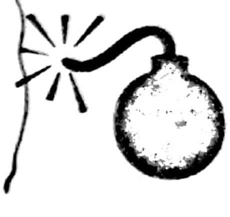
✓ Cresc şansele ca persoana selectată să se integreze mai rapid şi mai bine pe postul respectiv.

5. Gestionaţi adecvat situaţiile stresante prin care trec candidaţii în timpul procesului de selecţie.

Exemplu

De exemplu, în cazul în care interviul de selecţie se face cu participarea mai multor intervievatori, candidatul se află într-o postură delicată: este singur şi trebuie să facă faţă tuturor întrebărilor.

Dvs., ca specialist în resurse umane, este bine să *jucaţi rolul liantului dintre ceilalţi intervievatori şi candidat. Oferiţi un **feedback constructiv** atât pe durata interviului, cât şi la finalul acestuia, contribuind în acest fel la crearea unei imagini pozitive despre organizaţie.*



Evitaţi, pe cât posibil, **implicările emoţionale puternice** atât din partea candidatului, cât şi din partea intervievatorilor.

Aplanaţi posibile neînţelegeri, direcţionaţi discuţia către alte subiecte atunci când situaţia devine jenantă sau prea încordată.

6. Aplicaţi teste şi probe valide şi relevante pentru identificarea abilităţilor şi competenţelor candidaţilor.

*În cazul în care apare nevoia reală de a testa cunoştinţele candidatului pentru un anumit post, pregătiţi **teste profesionale practice**.*

Spre exemplu, pentru un post care implică creativitate în design, gândiţi-vă la o temă de miniproiect care poate fi considerată o probă pentru recrutare şi selecţie.

În cazul unei poziţii de top management, foarte relevantă este experienţa profesională în domeniu. Interesul dvs. trebuie concentrat asupra CV-ului în general şi în special asupra referinţelor de la firmele în care candidatul a lucrat anterior.

7. Implicaţi candidaţii pe durata selecţiei pentru a-i face să simtă că au un control asupra procesului la care iau parte.

De exemplu, înainte de a completa un test sau de a rezolva o sarcină, întrebaţi candidaţii dacă pot face acest lucru.

De ce este util să procedaţi aşa? Iată câteva **motive**:

- Mulţi candidaţi nu agreează să fie supuşi testării fără explicaţii adecvate, considerând că experienţa lor reiese suficient din CV.

- Unele persoane pot fi mai emotive şi au nevoie de încurajare pentru a face dovada competenţelor pe care le au.
- Candidaţii apreciază un **proces de selecţie interactiv** mai mult decât dacă sunt supuşi pur şi simplu unui tir de întrebări la care trebuie să răspundă.

8. Folosiţi întrebări care să vă ajute să evaluaţi acele abilităţi ale candidaţilor care au într-adevăr legătură cu sarcinile efective ale postului.

Iată mai jos un exemplu de situaţie în care nerespectarea acestei condiţii a condus la **eşecul selecţiei,** persoana angajată neadaptându-se la **cerinţele reale şi de zi cu zi** ale postului:

Maria a aplicat pentru ***poziţia de Manager Vânzări*** *dintr-o firmă farmaceutică. Are experienţă în acest domeniu şi doreşte să facă un pas înainte în carieră.*

Descrierea postului *face referire la ceea ce ea îşi doreşte de mult timp:*

- *să recruteze, să formeze, să coordoneze şi să evalueze performanţa a 8 reprezentanţi de vânzări;*
- *să centralizeze şi să analizeze rezultatele echipei;*
- *să coordoneze participarea la simpozioane şi congrese medicale.*

În timpul interviului de selecţie, Maria a fost întrebată despre cum ar evalua munca colegilor săi dacă *ar obţine postul de „manager al echipei de vânzări". De fapt, întregul interviu* ***a fost centrat în jurul acestui subiect.***

Răspunsurile ei au fost apreciate şi Maria a obţinut postul.

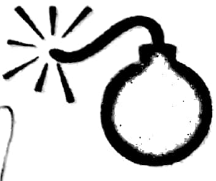
Dar nici după aproape 6 luni de activitate Maria nu este pusă efectiv în situaţia de a evalua performanţele echipei. Dimpotrivă, află că, de fapt, de aceste evaluări răspunde ***exclusiv*** *superiorul ei ierarhic.*

Maria este ***puternic demotivată****: sarcinile ei sunt mai degrabă administrative decât de management şi* ***nu corespund aşteptărilor*** *pentru care s-a angajat în firmă.*

Este principalul motiv pentru care Maria ***decide să părăsească acest loc de muncă.***

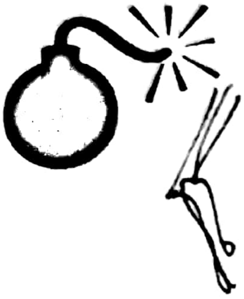
Este foarte important să ştiţi care este în mod real **rolul postului** respectiv în firma dvs., astfel încât criteriile şi standardele de alegere a celui mai bun candidat să nu fie sub cerinţele postului, dar nici să nu se creeze **false aşteptări** viitorului angajat.

Iată, din acest punct de vedere, ce **greşeli grave** trebuie să evitaţi:



- ➜ Să menţionaţi în anunţul de recrutare **cerinţe, calificări şi competenţe** pentru postul vacant care nu se regăsesc ulterior în activitatea practică.
- ➜ Să stabiliţi **criterii şi standarde** de recrutare şi selecţie mult sub cerinţele reale ale postului respectiv.
- ➜ Să nu ţineţi seama de **cultura organizaţională** a firmei dvs. şi să selectaţi candidaţi care fie nu împărtăşesc aceleaşi valori, fie nu se pot încadra în standardele firmei.

Cum să asiguraţi transparenţa şi corectitudinea procesului de recrutare şi selecţie



Este foarte posibil să nu alegeţi candidatul cel mai potrivit deoarece nu-i comunicaţi acestuia, **înainte de decizia de angajare**, toate informaţiile pe care trebuie să le cunoască **pentru a se integra** cu succes în firmă. Un candidat poate avea competenţele şi calificările necesare postului, dar trebuie să se potrivească şi cu **cultura organizaţională** ori cu **condiţiile speciale** de lucru din compania dvs.

Iată alte câteva **reguli ale interviului de selecţie** a căror nerespectare conduce la o angajare nereuşită:

☞ Transmiteţi candidaţilor **informaţii corecte şi reale** despre firmă, post, manager, colegi, departament şi cultură organizaţională.

☞ Transmiteţi candidaţilor informaţii referitoare la **condiţiile speciale** în care urmează să lucreze. Explicaţi-le câtă autonomie vor avea în activitate sau, de exemplu, dacă este cazul, precizaţi că firma monitorizează mesajele pe e-mail ori telefoanele de serviciu ale angajaţilor.

Alte reguli ale interviului de selecţie

☞ Trataţi-i pe toţi candidaţii **în mod egal**: nu enunţaţi mai multe informaţii despre post unui candidat în defavoarea altuia; nu arătaţi simpatie unei persoane şi răceală alteia.

☞ La **finalul interviului**, oferiţi-le candidaţilor posibilitatea de a pune întrebări care să le clarifice pe deplin aspectele legate de noul lor loc de muncă, în situaţia în care ar fi angajaţi.

Situaţii şi rapoarte HR la sfârşit de an

H 68

Cum să organizaţi activitatea Departamentului de Resurse Umane la sfârşit de an H 68/002

- **4 paşi pentru eficienţă maximă în perioada sfârşitului de an** H 68/003

10 situaţii şi rapoarte HR la sfârşit de an – ce trebuie să conţină şi cum să le folosiţi în planificarea activităţilor viitoare H 68/007

R&S RENTROP & STRATON

Sfârșitul de an

Sfârșitul de an este una dintre perioadele cele mai importante în activitatea firmei. Acesta este momentul în care se face bilanțul anului care a trecut, dar în același timp se fac și previziunile pentru anul ce vine.

Dacă ați avut un **an plin de succes**, acum este momentul să vă bucurați și să vă reamintiți de toate realizările. Dacă, dimpotrivă, ați avut un **an mai dificil**, este timpul să vedeți ce lecții aveți de învățat pentru a putea să depășiți insuccesele și să mergeți mai departe.

Sfatul nostru este să vă concentrați asupra **aspectelor pozitive** și să transformați sfârșitul de an într-o perioadă de care să se bucure întreaga firmă.

Cum să organizați activitatea Departamentului de Resurse Umane la sfârșit de an

Pentru ca sfârșitul de an să nu vă ia prin surprindere și să nu vă aglomerați cu prea multe activități în ultimul moment, vă sugerăm ca începând cu a doua jumătate a lunii octombrie (cel mai târziu) să vă răspundeți la următoarele **întrebări**:

- ➜ *Ce anume trebuie să fac la sfârșit de an?*
- ➜ *Care sunt așteptările managementului, în această perioadă, de la Departamentul de Resurse Umane?*
- ➜ *Care sunt așteptările celorlalți angajați față de activitatea Departamentului de Resurse Umane pentru sfârșitul de an?*
- ➜ *Cum voi utiliza bilanțul de sfârșit de an al departamentului pentru a planifica anul următor?*

Planul de acțiune de mai jos vă ajută să vă organizați cât mai eficient activitatea în perioada sfârșitului de an.

4 pași pentru eficiență maximă în perioada sfârșitului de an

– Plan de acțiune –

1. Stabiliți, punct cu punct, ce anume trebuie să faceți la sfârșit de an.

Dacă nu aveți deja o **listă de control** care să cuprindă toate **activitățile de sfârșit de an**, vă sugerăm să începeți prin a concepe un astfel de document. Iată ce ar putea conține propria dvs. listă de control:

☐ **Activitățile obișnuite** pe care trebuie să le desfășurați dvs. în această perioadă, cu precizarea termenelor-limită și a eventualelor departamente implicate.
De exemplu: informarea echipei de lucru cu privire la ce trebuie făcut, monitorizarea întregii activități de sfârșit de an a departamentului, participarea la ședințele managementului.

Listă de control pentru activitățile de sfârșit de an

☐ **Situațiile și rapoartele** pe care trebuie să le întocmiți **dvs.**, cu termene-limită, cuprins, de la cine trebuie să culegeți informațiile pentru fiecare dintre ele și cui trebuie supuse spre aprobare.
De exemplu: previzionarea bugetului Departamentului de Resurse Umane și raportul final privind optimizarea și eficientizarea activității departamentului pentru anul care urmează.

☐ **Activitățile delegate echipei** pe care o coordonați, cu precizarea termenelor-limită și a departamentelor implicate. De exemplu: colectarea datelor necesare întocmirii rapoartelor și situațiilor de la toate departamentele firmei.

☐ **Situațiile și rapoartele** pe care trebuie să le întocmească **echipa pe care o coordonați**, cu termene-limită, cuprins și de la cine trebuie să culeagă informațiile pentru fiecare dintre ele. De exemplu: rapoartele privind fluctuația din firmă, situația prezenței angajaților și a concediilor de odihnă sau de boală, situația trainingurilor pe anul în curs.

Odată elaborată, lista dvs. de control va fi un **document standard**, pe care îl veți putea utiliza și îmbunătăți în fiecare an.

Lista vă va fi **utilă** în monitorizarea activităților pe care le aveți de realizat la sfârșit de an, în analizele comparative privind perioade similare din ani diferiți, precum și în previziunile pentru anul următor.

2. Veniți în întâmpinarea așteptărilor pe care le are managementul în această perioadă de la departamentul dvs.

Dați startul acțiunilor de sfârșit de an

După ce ați consultat lista de control pentru activitățile HR de sfârșit de an, vă sugerăm să treceți în revistă din timp **documentele similare** ce au fost întocmite în această perioadă **în urmă cu un an.**

După ce v-ați documentat în acest fel, este foarte util să reamintiți top managementului și tuturor celorlalți șefi de departamente că a sosit momentul pentru **pregătirea raportărilor** de sfârșit de an.

Este bine să vă obișnuiți **să informați** toate persoanele implicate cu privire la activitățile, situațiile și rapoartele pe care trebuie să le realizeze Departamentul de Resurse Umane, transmițând din timp planificarea, cuprinsul și utilitatea acestora.

Unul dintre obiceiurile încetățenite în multe firme din România este acela de a aștepta întotdeauna ca inițiativa oricărei activități să aparțină șefilor superiori.

Sfatul nostru este ca, dimpotrivă, să aveți o **abordare pro-activă**: veniți în întâmpinarea superiorilor dvs. cu propuneri, cerându-le apoi un feedback în vederea unor eventuale îmbunătățiri ori schimbări.

Veți fi plăcut surprins de **reacția pozitivă** a acestora: implicați în rezolvarea multor probleme, majoritatea top managerilor salută astfel de inițiative care le optimizează activitatea!

3. Aflați care sunt așteptările celorlalți angajați față de activitatea Departamentului de Resurse Umane pentru sfârșitul de an.

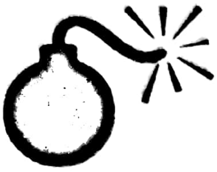
Vă recomandăm ca dumneavoastră direct sau unul dintre membrii departamentului să faceți un **„tur al firmei“** și să observați activitatea fiecărei echipe de la diferitele departamente ale companiei (administrativ, contabilitate, ambalare, finisare, vânzări etc.).

Neutralizați problemele de sfârșit de an

În felul acesta puteți să vă notați care sunt **așteptările angajaților** în această perioadă a anului și cât sunt ele de justificate și de realizabile.

Apoi, corelați informațiile culese direct cu propunerile managementului și vedeți unde pot fi acestea armonizate.

Este o bună cale pentru a preveni multe **neînțelegeri** ce pot surveni în situația în care așteptările sunt prea mari față de posibilitățile firmei – ca de exemplu:



- ➜ Bonusurile dorite de angajați nu pot fi acordate la valoarea așteptată de aceștia.
- ➜ Numărul de zile libere este mai mic ca urmare a unor angajamente ce trebuie onorate fie la sfârșit de an, fie la începutul anului viitor.
- ➜ Este nevoie de asigurarea permanenței pe durata Sărbătorilor etc.

4. Utilizați bilanțul de sfârșit de an al Departamentului de Resurse Umane pentru a vă planifica activitățile de anul viitor.

Planificați activitățile HR pentru anul viitor

Toate rapoartele și situațiile pe care le veți elabora la sfârșit de an vor reprezenta **baza planificării întregii activități** a Departamentului de Resurse Umane pentru **anul viitor**.

Pentru a vă simplifica munca, utilizați **lista de control** pe care ați elaborat-o în planificarea activităților de sfârșit de an (vezi pag. H 68/003) și notați, în dreptul fiecărui document din această listă, cum anume îl veți utiliza pentru planificarea anului care urmează.

În unele companii există practica de a considera **sfârșitul unui an de activitate** în momentul în care se încheie raportările financiare.

Astfel, rapoartele și situațiile finale ale Departamentului de Resurse Umane se întocmesc la sfârșitul lunii mai-începutul lunii iunie, atunci când se depun și bilanțurile contabile.

10 situații și rapoarte HR la sfârșit de an – ce trebuie să conțină și cum să le folosiți în planificarea activităților viitoare

Rapoartele și situațiile pe care vi le propunem în continuare pot fi realizate **eșalonat**, în funcție de complexitate și de timpul necesar elaborării, începând chiar cu jumătatea lunii octombrie a fiecărui an până spre ultima decadă a lunii ianuarie din anul următor.

Când se întocmesc

De fapt, multe dintre documentele pe care va trebui să le elaborați în departamentul dvs. la sfârșit de an reprezintă **centralizarea informațiilor** din rapoartele și situațiile care se întocmesc săptămânal, lunar ori trimestrial, în funcție de politicile HR din fiecare firmă.

1. Raportul final privind analiza muncii și analiza posturilor din firmă

Iată **informațiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

Analiza muncii și analiza posturilor

☐ Ce posturi există în prezent și care este organigrama actuală a firmei

☐ Ce posturi au fost create sau reproiectate în cursul anului (pe departamente și care au fost cauzele)

☐ Ce posturi au dispărut din firmă în cursul anului (pe departamente și care au fost cauzele)

☐ Ce îmbunătățiri sau erori au fost înregistrate în realizarea activităților de recrutare, selecție, inducție de personal

☐ Ce modificări sau completări au fost aduse fișelor de post (pe departamente și posturi, privind sarcinile, responsabilitățile, competențele, relațiile cu alte posturi etc., motivația acestor modificări sau completări)

Raportul privind analiza muncii și analiza posturilor vă este **util** în:

- ✓ revizuirea pentru anul următor a activităților, competențelor și responsabilităților specifice pentru fiecare post conform cu nevoile reale din firmă;
- ✓ proiectarea sau reproiectarea anumitor posturi;
- ✓ revizuirea organigramei firmei.

2. Raportul final referitor la managementul de personal al firmei

Iată **informațiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

- **Politicile de recrutare și selecție și verificarea perioadelor de pre și post angajare:**

Situația activităților de recrutare, selecție, angajare

☐ Dacă au fost aduse modificări sau completări la aceste politici pe anul în curs și cum au fost respectate acestea

☐ Care este numărul actual de angajați, numele și datele acestora, pe ce poziții și în ce departamente lucrează

☐ Câte angajări au fost făcute din interior, câte din exterior etc.

☐ Câte detașări au fost realizate, unde, pe ce perioadă, ce poziții, care este situația persoanelor detașate în prezent

5/2008, pag. 14

☐ Câte noi angajări au fost făcute în anul respectiv, numele și datele noilor angajați, pe ce poziții și în ce departamente lucrează

☐ Cum a fost organizat procesul de inducție a angajaților (cine s-a ocupat de adaptarea noilor angajați, pe departamente, care a fost durata medie de adaptare a noilor angajați în firmă, cu menționarea pozițiilor ocupate și a departamentelor unde lucrează)

- **Gestionarea plecărilor din firmă și a interviurilor de ieșire:**

Situația plecărilor din firmă

☐ Câți angajați au părăsit firma în anul în curs, numele și datele acestor angajați, pe ce poziții și în ce departamente au lucrat

☐ Câte interviuri au fost realizate (numărul de interviuri de ieșire, repartizate pe departamente și pe tipuri de poziții din firmă)

☐ Care au fost principalele motive de plecare din firmă

- **Gestionarea prezenței angajaților, a concediilor de odihnă și de boală:**

Situația prezenței angajaților

☐ Câte absențe s-au înregistrat în anul respectiv (numărul de absențe și perioadele în care s-au înregistrat, repartizate pe departamente, care au fost motivele, câte motivate, câte nemotivate)

☐ Cum au fost gestionate concediile de odihnă (gradul de respectare a planificării, gradul de efectuare a concediilor de odihnă, repartizate pe departamente și persoane)

☐ Câte concedii medicale au fost înregistrate (numărul absențelor și perioadele în care s-au înregistrat, repartizate pe departamente, care au fost motivele)

☐ Câte cazuri de îmbolnăviri din motive profesionale și câte accidente de muncă s-au produs (pe departamente, motivele, cum au fost gestionate)

☐ Care este situația acordării tichetelor de masă corelată cu prezența angajaților

Situația activităților de recrutare, selecție, angajare și situația plecărilor din firmă vă vor ajuta:

- ✓ să analizați motivele care au atras noi angajați în firmă și să promovați bunele practici în toate departamentele, în anul următor;
- ✓ să analizați motivele plecărilor din firmă și să elaborați măsuri în vederea eliminării acestora în anul următor;
- ✓ să elaborați strategia privind retenția angajaților și reducerea fluctuației (de exemplu, pe viitor veți opta pentru externalizarea serviciilor de recrutare și selecție în vederea eficientizării acestora sau pentru eficientizarea bugetului de selecție și recrutare etc.).

Analiza prezenței angajaților va putea fi utilizată pentru următoarele activități:

- ✓ optimizarea planificării concediilor de odihnă pentru anul viitor;
- ✓ planificarea numărului de zile de concedii care au rămas de efectuat;
- ✓ elaborarea de măsuri privind îmbunătățirea securității și sănătății angajaților și reducerea numărului de îmbolnăviri din motive profesionale, precum și eliminarea riscurilor privind accidentele de muncă.

5/2008, pag. 16

3. Raportul final privind politica de formare şi dezvoltare a carierei din firmă

Iată **informaţiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

Politica de formare şi dezvoltare a carierei

☐ Cum au fost aplicate politicile de formare şi dezvoltare a carierei din firmă (ce modificări sau completări au fost aduse etc.)

☐ Care a fost eficienţa programelor de formare asupra profitabilităţii firmei

☐ Care a fost eficienţa planului de dezvoltare a carierei asupra activităţii firmei

☐ Câte promovări au avut loc în anul în curs (eşalonat pe departamente, poziţii, cu datele persoanelor promovate)

☐ Care a fost gradul de respectare a criteriilor de promovare a carierei

Raportul privind politica de formare şi dezvoltare a carierei este punctul de plecare pentru:
- ✓ previzionarea nevoilor de formare din firmă şi a nevoilor de certificări (pentru ce anume, eşalonat pe departamente şi specializări);
- ✓ planificarea activităţilor de formare pentru anul viitor (câte activităţi se vor face cu mijloace interne, pentru ce activităţi se va apela la mijloace externe, ce firme vor fi contactate, ce buget va fi planificat);
- ✓ elaborarea politicilor de management al carierei din firmă în anul viitor.

4. Raportul final privind politicile de salarizare din firmă

Politicile de salarizare

Iată **informațiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

- ☐ Care sunt plafoanele minime și maxime de salarizare din firmă
- ☐ Care este salariul mediu din firmă, pe departamente
- ☐ Cum sunt pachetele salariale din firmă comparativ cu cele practicate pe piață de concurență
- ☐ Cum a fost revizuită grila de salarizare în anul în curs

Raportul final privind politicile de salarizare vă **ajută**:

- ✓ să planificați bugetul salarial pentru anul viitor;
- ✓ să revizuiți grilele de salarizare;
- ✓ să revizuiți și/sau să completați politicile de salarizare și să le corelați cu politicile practicate de concurență.

5. Raportul final privind performanțele angajaților și motivarea acestora

Iată **informațiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

Performanțele și motivarea angajaților

- ☐ Care au fost rezultatele evaluărilor performanțelor angajaților (eșalonat pe departamente și poziții din firmă)
- ☐ Ce programe de motivare a angajaților au fost implementate (creșteri salariale, diverse forme de recunoaștere la nivelul echipei de lucru, departamentului sau firmei, premieri, diverse alte bonusuri etc.)

☐ Câţi angajaţi au fost promovaţi şi pe ce poziţii

☐ Care departament a primit cele mai multe premii pentru activitatea angajaţilor

☐ Care au fost cheltuielile cu premierile şi acordarea de bonusuri pe anul respectiv şi care a fost eficienţa acestora (pe departamente şi cumulat la nivelul firmei, raportul dintre costul premierilor şi al bonusurilor şi creşterea productivităţii etc.)

Performanţele şi motivarea angajaţilor

Analiza performanţelor şi a motivării angajaţilor **vă va fi utilă** pentru:

✓ revizuirea şi/sau completarea indicatorilor de performanţă în anul următor;
✓ planificarea evaluărilor competenţelor profesionale în anul viitor;
✓ revizuirea programului de motivare pentru anul viitor, cu elaborarea de noi propuneri de pachete motivaţionale;
✓ eficientizarea procesului de motivare prin îmbunătăţirea raportului între costuri şi creşterea profitabilităţii firmei.

6. Rapoartele sociale

Este vorba despre rapoartele privind **politicile şi procedurile pentru egalitatea de şanse, responsabilitatea socială corporativă (RSC), etică şi echitate în afaceri.**

Iată **informaţiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de situaţie:

☐ Câte cazuri de abateri privind respectarea politicilor de egalitate de şanse au fost înregistrate (pe departamente, cauze, soluţii)

Egalitate de șanse, RSC, etică și echitate în afaceri

☐ Câte cazuri de abateri privind respectarea politicilor de etică și echitate în afaceri au fost înregistrate (pe departamente, cauze, soluții)

☐ Cum a fost aplicată politica de RSC în domeniul HR

☐ Cum a fost armonizată în firmă viața profesională cu viața de familie (programe flexibile pentru angajatele cu copii, acordarea de concedii de paternitate, respectarea nevoilor extra-profesionale ale angajaților prin evitarea programelor prelungite de lucru etc.)

☐ Care este situația codurilor de conduită în firmă (dacă există, care sunt, cum se respectă)

☐ Care este situația auditurilor sociale efectuate în firmă (câte audituri au fost realizate, cine le-a realizat, ce măsuri corective au fost formulate, care este gradul de implementare a acestor măsuri)

În ultimii ani, aceste rapoarte sociale devin din ce în ce mai importante și reprezintă factori majori în diferențierea dintre **firmele de succes** și cele **care nu vor rezista pe piață.**

Pe baza acestor rapoarte întocmite la sfârșit de an veți putea:

✓ să planificați măsurile corective pentru anul viitor privind egalitatea de șanse;

✓ să planificați acțiunile necesare din perspectiva responsabilității sociale corporative; de exemplu: crearea unui climat de muncă motivant și echitabil în firmă, precum și echilibrarea vieții profesionale cu cea familială;

✓ să elaborați proceduri privind etica și echitatea în afaceri etc.

7. Raportul final privind sancțiunile și abaterile disciplinare din firmă

Iată **informațiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

Sancțiuni și abateri disciplinare

☐ Ce abateri și sancțiuni disciplinare au fost înregistrate în anul în curs (pe departamente, informații despre persoanele implicate etc.)

☐ Care au fost cauzele abaterilor disciplinare

☐ Care au fost motivele care au stat la baza acordării sancțiunilor respective

☐ Ce sancțiuni au fost aplicate în urma controlului Inspecției Muncii (precizând motivele sancțiunilor, valoarea sancțiunilor, modalitatea de aplicare a corecțiilor necesare)

☐ Cum au fost aplicate prevederile legislative și procedurile firmei în privința soluționării abaterilor disciplinare (cu precizarea persoanelor care au făcut abaterile și a celor responsabile de soluționarea acestora)

Raportul final privind sancțiunile și abaterile disciplinare din firmă **vă ajută:**

✓ să elaborați un plan de măsuri privind prevenirea abaterilor disciplinare viitoare;

✓ să revizuiți Regulamentul intern în sensul optimizării gestionării abaterilor disciplinare;

✓ să elaborați un plan de măsuri privind prevenirea situațiilor de neconformitate cu Codul muncii și cu alte documente normative care ar atrage sancțiuni din partea Inspecției Muncii.

8. Raportul final privind managementul conflictelor şi comunicarea în firmă

Este vorba despre raportul privind **relaţiile interpersonale** şi **comunicarea internă.**

Iată **informaţiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de situaţie:

Conflictele şi comunicarea în firmă

☐ Câte conflicte interpersonale au fost înregistrate în anul în curs şi cum au fost soluţionate (pe departamente, cauze, soluţii propuse)

☐ Care a fost relaţia departamentului cu sindicatele (cu reprezentanţii angajaţilor) şi cum s-a implicat acesta în soluţionarea conflictelor

☐ Ce completări ori modificări s-au produs în sistemul de comunicare internă (care au fost motivele acestora, ce impact au avut)

☐ Care sunt rezultatele anchetelor privind nevoile angajaţilor, în vederea optimizării comunicării interne

Analiza relaţiilor interpersonale şi a comunicării interne vă ajută în:

✓ elaborarea de măsuri privind îmbunătăţirea comunicării interne în anul viitor; de exemplu: crearea unei reţele de intranet, optimizarea transmiterii informaţiilor în sens ascendent şi descendent, implementarea unei culturi organizaţionale bazate pe feedback etc.;

✓ elaborarea unui plan de măsuri privind prevenirea conflictelor viitoare; de exemplu: organizarea de traininguri privind managementul conflictelor, eficientizarea instrumentului „cutia de reclamaţii şi sugestii".

9. Raportul final privind monitorizarea bazei de date a Departamentului de Resurse Umane

Iată **informațiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

☐ Care este situația parolelor de acces în baza de date și cine ar mai avea nevoie de parole

☐ Care este situația procedurilor de siguranță în utilizarea bazei de date a departamentului (dacă nu aveți astfel de proceduri, este foarte important să le stabiliți de urgență)

Monitorizarea bazei de date

☐ Care este starea sistemului electronic al departamentului:
- informația este actualizată și corectă;
- înregistrările sunt complete;
- aveți o evidență a problemelor sesizate în utilizarea bazei de date (introducere, actualizare, înlocuire etc.) și a soluțiilor implementate;
- aveți copii pe suport de hârtie pentru toate documentele din baza de date.

Sfârșitul de an este un moment prielnic de actualizare a bazei de date, care vă va fi **utilă** în următoarele activități viitoare:

✓ optimizarea procedurilor de utilizare a bazei de date în vederea eficientizării acesteia și a asigurării confidențialității datelor;

✓ analiza eficienței softului în vederea îmbunătățirii sau, eventual, a schimbării cu unul mai performant, în funcție de nevoile firmei;

✓ planificarea nevoilor de instruire în vederea utilizării bazei de date etc.

10. Raportul final privind optimizarea și eficientizarea activității Departamentului de Resurse Umane

Iată **informațiile** importante pe care trebuie să le cuprindă acest tip de raport:

☐ Cum au fost implementate, respectate și eventual revizuite politicile de resurse umane în firmă (pe departamente, cu precizarea motivațiilor și a soluțiilor propuse)

Optimizarea activității

☐ Care a fost contribuția Departamentului de Resurse Umane la nivelul implementării strategiilor firmei (succese, insuccese, cauze)

☐ Care a fost impactul (eficiența) activității Departamentului de Resurse Umane (pe departamente, la nivelul întregii firme, atât la nivel calitativ, cât și la nivel cantitativ, cuprinzând analiza raportului dintre costuri și eficiență)

Acest raport reprezintă de fapt o analiză și sinteză a tuturor celorlalte rapoarte finale întocmite de Departamentul de Resurse Umane la sfârșit de an și oferă o imagine de ansamblu asupra activității acestuia.

Raportul trebuie să cuprindă **propuneri și soluții concrete** pentru activitatea viitoare a departamentului, care să justifice **rolul strategic** pe care Departamentul de Resurse Umane trebuie să-l joace în activitatea generală a firmei.

33

Ce este instruirea I 33/002

Nevoile de instruire I 33/006

Realizarea planului de instruire I 33/009

Metode de instruire I 33/015

Evaluarea instruirii (5 metode de evaluare la îndemâna dvs.) I 33/018

Ce este instruirea

Instruirea (training) este procesul de schimbare sistematică a comportamentului și atitudinii angajaților, cu scopul de a crește eficiența lor în cadrul organizației.

Funcțiile instruirii

- este o parte a procesului de acțiune corectivă necesară atunci când nu se ating standardele de performanță;
- este un puternic instrument de motivare a angajaților;
- este o formă de asigurare a sănătății și siguranței angajaților la locul de muncă.

Etapele instruirii

1. Instruirea crește performanța.

Instruirea este folosită pentru a soluționa problemele legate de performanțele angajaților. Ori de câte ori există o diferență între ceea ce face și ceea ce ar trebui să facă un angajat la locul de muncă, puteți modifica această diferență prin activitatea de instruire.

2. Instruirea crește potențialul de performanță.

În plus, instruirea modifică și potențialul de performanță al unui angajat, putând micșora diferența între ceea ce face și ceea ce ar putea să facă un angajat la locul său de muncă.

Instruirea este strâns legată de celelalte activități de resurse umane:

- Identificarea unor nevoi de personal conduce fie la aducerea în organizație a noi angajați, fie la dezvoltarea prin instruire a capacităţii celor prezenţi. Instruirea poate fi văzută, aşadar, ca o alternativă la selecţia angajaţilor.

Instruirea şi planificarea personalului

Resursele necesare găsirii unui personal calificat în exteriorul organizaţiei sunt redirecţionate către instruirea personalului propriu. Aceasta permite ocuparea posturilor vacante prin promovări din interior.

Instruirea şi evaluarea perfomanţei

- Evaluarea performanţei facilitează depistarea unor discrepanţe între performanţa dorită şi cea constatată, discrepanţe ce pot fi micşorate prin intermediul unor programe de instruire.

- O distincţie este făcută adesea între instruirea şi dezvoltarea angajaţilor. Într-un anume sens, distincţia îi are în vedere pe participanţii la astfel de programe (se spune că managerii *se dezvoltă*, iar angajaţii *se instruiesc)*.

Instruirea şi dezvoltarea

Instruirea este orientată mai ales spre îmbunătăţirea performanţei angajaţilor pentru postul lor actual, în timp ce dezvoltarea include orice activitate (deci şi instruirea) care asigură creşterea potenţialului angajaţilor pentru posturi viitoare.

Obiectivele instruirii

- ➜ se stabilesc pentru postul de lucru în discuţie;
- ➜ sunt adaptate la persoana care va fi instruită;
- ➜ indică ce performanţe se aşteaptă să se atingă cu cei supuşi instruirii.

Avantajele instruirii sunt multiple:

- ✓ „echipează" angajaţii cu calităţile necesare realizării sarcinilor postului;
- ✓ cresc flexibilitatea şi stabilitatea angajaţilor;

Avantajele instruirii

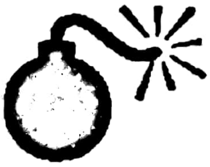
- ✓ se îmbunătățește satisfacția pe post (doar atunci când angajații au posibilitatea și sunt încurajați să pună în practică ceea ce au învățat);
- ✓ cresc perspectivele de promovare ale angajaților și se asigură succesiunea pe posturi.

Costurile instruirii

Instruirea costă!

Instruirea costă: plata instructorilor, finanțarea cursurilor „externe" urmate de angajați, pregătirea materialelor și a locului de desfășurare a cursurilor „interne", cheltuieli administrative (cazare, masă, transport), încetarea totală sau parțială a activității productive a participanților la cursuri.

Costurile ridicate vă impun să renunțați la introducerea unor programe de instruire atunci când este mai costisitoare pregătirea unui angajat pentru o poziție superioară în organizație decât recrutarea unei persoane competente din exterior.



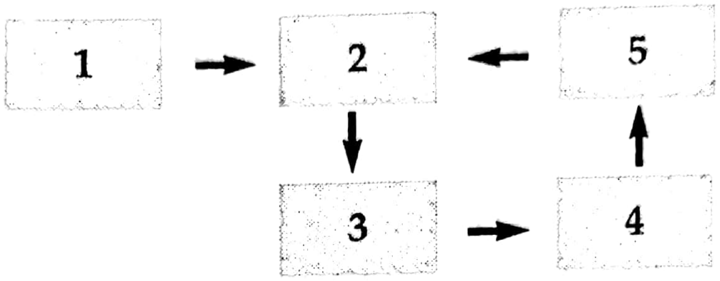
Evitați să faceți instruire de dragul instruirii! Verificați dacă instruirea corespunde unei nevoi reale a personalului, dacă noile cunoștințe și deprinderi dobândite prin instruire sunt într-adevăr utile și sunt posibil de aplicat în firmă.

Procesul de instruire

Un program de instruire include o succesiune de activități (fig. 1):

- ➜ identificarea nevoilor de instruire ale personalului, formularea obiectivelor și alocarea resurselor;
- ➜ alegerea tehnicii și a conținutului instruirii (cine va fi instruit, de către cine și când);
- ➜ desfășurarea instruirii propriu-zise;
- ➜ evaluarea programului de instruire pe baza criteriilor stabilite în prealabil.

Fig. 1



Nevoile de instruire
- analiza organizației
- analiza postului
- analiza performanțelor

1

Obiectivele instruirii
- criterii de evaluare

2

Conținutul programului de instruire
- localizare
- durată
- participanți
- instructori
- principii de predare

3

Metode de instruire
- la locul de muncă
- în afara locului de muncă

4

Evaluarea instruirii
- testare
- rezultatele activității
- chestionare

5

Nevoile de instruire

Instruirea trebuie direcţionată către îndeplinirea unor obiective ale organizaţiei, precum: îmbunătăţirea calităţii producţiei, utilizarea metodelor de lucru mai eficace, eficientizarea activităţii. Alocaţi resurse doar acelor programe de instruire care contribuie cel mai bine la atingerea acestor obiective şi doar dacă există o nevoie definită şi explicită a organizaţiei.

?

Nevoile de instruire reprezintă diferenţe actuale sau viitoare între performanţa dorită şi cea obţinută, care pot fi remediate eficient printr-un program de instruire.

Descoperirea nevoilor de instruire este o muncă similară cu cea de detectiv. Sunt utilizate şi investigate diferite surse de date înainte ca decizia de iniţiere a instruirii să fie luată.

Analiza organizaţiei

Examinaţi obiectivele organizaţiei şi factorii care pot influenţa aceste obiective în perioada următoare. În felul acesta, veţi evita irosirea resurselor pentru programe de instruire în domenii ce se vor dovedi inutile pe viitor.

„Stocul de calităţi"

Evaluaţi oferta de angajaţi capabili din organizaţie. Întocmiţi aşa-numitul „stoc de calităţi" în care clasificaţi angajaţii în funcţie de calificările, cunoştinţele şi experienţa lor. Revizuiţi-l periodic.

Dacă vă confruntaţi cu un deficit în ceea ce priveşte talentul managerial, de pildă, instruirea poate să se realizeze prin rotaţia posturilor, adică prin familiarizarea angajaţilor cu o varietate de responsabilităţi.

Nevoile de instruire pot apărea și pot fi evidențiate în principal prin analiza rezultatelor din muncă. Strângeți și analizați date referitoare la: absenteism, fluctuație de personal, plângeri, accidente de muncă, atitudinea angajaților, eficiență redusă. Toate acestea pot constitui semnale ale unei instruiri insuficiente a personalului organizației.

Aveți în vedere nevoile de instruire ce rezultă din:

→ introducerea unor noi proceduri de lucru sau a unei noi tehnologii;
→ pregătirea promovării unor angajați;
→ înlocuirea unor „demisionari";
→ orientarea și integrarea noilor angajați.

Analiza postului

Analiza cerințelor postului reprezintă o altă sursă valoroasă de informații privind nevoile de instruire. Specificați sarcinile fiecărui post, astfel încât să devină clare pentru fiecare angajat cunoștințele (ce trebuie să știe), calitățile (ce trebuie să poată realiza) și atitudinile (cum trebuie să perceapă postul) necesare performanței.

Apreciați nevoia de instruire în organizația dvs. evaluând diferența între ceea ce se face și ceea ce ar trebui să se facă pe fiecare post.

Analiza performanțelor angajaților

Evaluați abilitățile, cunoștințele și interesele angajaților în comparație cu cerințele postului (folosiți în acest sens fișele de evaluare a performanței). Interviurile de evaluare vor viza detectarea principalelor slăbiciuni ale angajatului și planul de depășire a lor printr-o instruire adecvată.

Puteţi apela chiar la chestionarea angajaţilor în legătură cu nevoile lor de instruire şi perfecţionare. Instruirea nu trebuie să fie văzută ca o pedeapsă. Proiectaţi o imagine pozitivă despre scopul instruirii, care să faciliteze acceptarea ei.

Determinarea corectă a nevoilor de instruire vă permite să oferiţi un răspuns adecvat fiecăreia dintre următoarele întrebări:

1. Este instruirea o soluţie?

Descoperirea unei diferenţe între performanţa actuală şi cea dorită nu trebuie să ducă în mod automat la soluţia instruirii.

O scădere a producţiei este interpretată adesea ca un simptom al existenţei unei nevoi de instruire. Analiza mai atentă poate identifica însă cauze obiective, dificultăţi de aprovizionare de exemplu. Instruirea nu este, din păcate, răspunsul tuturor problemelor de eficienţă dintr-o organizaţie.

Condiţiile care asigură succesul instruirii

Instruirea este o soluţie atunci când:

- se constată o lipsă a abilităţilor, şi nu a motivării în muncă sau a condiţiilor de muncă adecvate;
- angajaţii au capacitatea şi dorinţa de a învăţa;
- conducerea încurajează dezvoltarea profesională şi aplicarea cunoştinţelor dobândite în instruire.

2. Este instruirea cea mai bună soluţie?

Instruirea poate fi o soluţie potenţială, dar nu şi cea perfectă. Devine soluţia cea mai bună atunci când este şi cel mai eficient mijloc (sub raport cost-beneficiu) de a corecta o problemă din organizaţie. Alte soluţii pot viza o reproiectare a postului sau angajarea de personal.

De cele mai multe ori însă, instruirea nu este rezultatul unei astfel de analize şi planificări atente. Când are un caracter informal (sfaturi de lucru, consiliere), instruirea trebuie oferită oricum, presupunându-se că nevoia de dezvoltare este comună tuturor angajaţilor.

Instruirea informală

Realizarea planului de instruire

– Plan de acţiune –

☞ **Specificaţi obiectivele programului de instruire, tipul problemei ce trebuie soluţionată şi beneficiile pe care le aşteptaţi în urma instruirii.**

Obiectivele instruirii se referă la acele aspecte ale muncii pe care angajaţii vor ajunge să le cunoască şi să le poată realiza la sfârşitul programului de instruire. Obiectivele servesc drept criterii în raport cu care este evaluat succesul unui program de instruire.

Obiectivele rezultă din analiza nevoilor de instruire. Pentru fiecare post, definiţi comportamentul caracteristic performerilor. Descrieţi cunoştinţele şi calităţile prin care aceştia îşi menţin rezultatele la nivel ridicat. Obiectivele instruirii vor viza tocmai dobândirea acestor cunoştinţe, atitudini, deprinderi de către toţi participanţii la instruire, dar şi aplicarea lor cu succes în activitatea zilnică.

Stabilirea obiectivelor instruirii

Obiectivele instruirii pot lua mai multe forme. Iată un exemplu de stabilire a obiectivelor în cazul unui curs de instruire în marketing:

Exemplu

Cunoştinţe	Toţi participanţii trebuie să atingă minimum 75 de puncte (dintr-un total de 100) la un test care va măsura cunoştinţele de marketing dobândite.

Atitudini	Toți participanții vor înțelege că activitatea de marketing este esențială pentru succesul organizației (a se studia atitudinea lor ulterioară în muncă).
Deprinderi	Toți participanții vor putea să întocmească și să conducă cu succes planuri de marketing în perioada de după instruire.
Rezultate în organizație	Creșterea volumului de vânzări cu 3% în următoarele șase luni.

☞ Stabiliți conținutul programului de instruire.

Pe baza obiectivelor fixate, determinați conținutul programului de instruire, menționând:

- locul, perioada de susținere și durata;
- tematica ce va fi abordată;
- metodele de instruire (predare teoretică, stil interactiv, grupuri de lucru etc.);
- resursele ce vor fi alocate (materiale și umane).

☞ Alegeți instructorii.

Instructori „din interior“

Desemnați persoanele care se vor ocupa de instruirea personalului. Dacă nu dispuneți în cadrul organizației de instructori specializați, angajați specialiști din exterior (deși această variantă este mult mai costisitoare). Este preferabilă folosirea ca instructori a unor angajați ai organizației ce ocupă posturi de conducere sau care au experiență și rezultate deosebite: aceștia cunosc mai bine firma și problemele cu care se confruntă.

Instruirea are ca scop învăţarea, adică o schimbare relativ permanentă în cunoştinţele, deprinderile şi comportamentul angajaţilor. De aceea, un instructor trebuie să aibă în vedere principiile de învăţare.

Principii de predare

Oricare ar fi instructorul, el trebuie:

- Să ofere, la începutul cursului, o privire de ansamblu asupra conţinutului acestuia şi a utilităţii sale practice.
- Să facă accesibil materialul prezentat.

Informaţia trebuie dozată cu grijă, pentru a putea fi reţinută mai uşor. Un material bogat în asociaţii de idei este mai accesibil. Prezentarea verbală poate fi însoţită de imagini, apelându-se la materiale video, planşe etc.

- Să prezinte materialul într-o ordine logică, fiecare segment al instruirii fiind organizat astfel încât să se „construiască" pe cele precedente.
- Să realizeze un curs cât mai practic cu putinţă. Dacă este necesară asimilarea unor aspecte teoretice, aceasta trebuie realizată în corelaţie cu elemente practice, specifice muncii celor instruiţi.

Practica

Cheia învăţării o constituie practica. Aceasta permite modelarea cunoştinţelor şi deprinderilor angajaţilor într-un mediu în care greşelile nu costă (situaţii de muncă simulate).

Locul instruirii

Mediul în care se desfăşoară instruirea afectează eficacitatea acesteia. Ori de câte ori este posibil, instruirea trebuie să aibă loc în mediul obişnuit de lucru.

Durata instruirii

Instruirea care acoperă un interval mai mare de timp facilitează cel mai adesea procesul de învăţare.

În funcţie de tipul de instruire, urgenţa nevoii, disponibilitatea instructorilor şi a participanţilor, se poate opta pentru o perioadă de instruire mai comprimată sau mai extinsă.

- Să comunice cu cei pe care îi instruieşte.

Feedback (cunoaşterea rezultatelor)

Instructorul ~~trebuie~~ să încurajeze obţinerea de către participanţi a feedback-ului necesar. Când angajaţii sunt informaţi corect în legătură cu progresul înregistrat, ei pot – după caz – să-şi corecteze erorile sau să aibă confirmarea înţelegerii corecte a ceea ce se predă.

☞ Instruiţi instructorii.

Capacitatea de a instrui nu este la îndemâna oricui. Adesea, este dificil de transformat un manager de succes într-un instructor util subordonaţilor săi. De aceea, o parte a resurselor trebuie alocată tocmai instruirii instructorilor.

!!

Înregistraţi o prezentare pe care o faceţi angajaţilor dvs. (cu scop instructiv). Ascultaţi-o şi dacă reuşiţi să nu adormiţi pe parcursul ei, înseamnă că sunteţi un instructor nu tocmai rău!

☑ Listă de control pentru instruirea instructorului

☐ Folosiţi un limbaj adecvat: evitaţi cuvintele lungi sau de specialitate, cu excepţia cazurilor în care ele sunt esenţiale pentru înţelegerea subiectului respectiv şi numai după ce au fost explicate în prealabil.

☐ Folosiţi o varietate de tonuri de adresare, pentru a evita monotonia discursului.

☐ Zâmbiți cel puțin o dată la cinci minute. Înarmați-vă cu arsenalul necesar de mici povestiri amuzante legate de materialul instruirii.

☐ Evitați exprimări de genul: „este simplu ca bună ziua", „oricine poate să facă acest lucru", „este așa de simplu".

☐ Priviți-i pe cei cărora le vorbiți.

☐ Grupați sarcinile-cheie pentru a fi învățate într-o ordine logică, prin construirea unui bloc de informații.

☐ Puneți întrebări. (Întrebările vă asigură că angajații vă ascultă, vă înțeleg și sunt gata să învețe mai departe.) Pentru a-și atinge scopul, întrebările trebuie să fie relevante, să necesite răspunsuri complete (nu doar „da" sau „nu"), să testeze cunoștințele, să nu fie facile, dar nici prea complicate.

Instruire pozitivă

☐ Concentrați-vă asupra unei instruiri pozitive (ce trebuie să facă, și nu ceea ce nu trebuie să facă angajații).

Pentru a organiza cât mai bine toate informațiile referitoare la planul de instruire a angajaților, folosiți fișa de instruire (individuală sau colectivă). Un astfel de formular găsiți la pag. I 33/014.

Fişă de instruire

Formular

Data: ______________________

Numele angajatului: ______________________

Obiectivele instruirii

(Specificaţi ce trebuie să ştie, să demonstreze şi să realizeze cel supus instruirii. Specificaţi în ce mod vor fi măsurate rezultatele.)

După încheierea instruirii, angajatul va fi capabil să facă următoarele lucruri:

1. ______________________
2. ______________________
3. ______________________
4. ______________________

Planul lecţiei

(Specificaţi paşii logici necesar a fi făcuţi pentru această instruire. Indicaţi momentul în care se va face fiecare pas. Arătaţi unde folosiţi video, flip-chart sau alte suporturi materiale.)

Sesiunea I	Timpul
1 ______________	______
2 ______________	______
3. ______________	______

Sesiunea a II-a	Timpul
1. ______________	______
2. ______________	______
3. ______________	______

Suport vizual

(Identificaţi ce tipuri de suport vizual sunt necesare pentru instruire.)

____

Suport material

(Identificaţi ghidurile, manualele şi alte materiale de care aveţi nevoie pentru a sprijini instruirea.)

____

____

Metode de instruire

Alegerea celei mai potrivite metode de instruire este considerată adesea mai degrabă o artă decât o știință. Decizia este condiționată de: numărul participanților, constrângerile bugetare, experiența instructorilor, resursele de timp și materialele disponibile.

Mențineți un echilibru între instruirea de la locul de muncă și cea din afara locului de muncă.

Instruirea la locul de muncă

Este cea mai folosită metodă de instruire. Angajatul este plasat într-o situație de muncă obișnuită, prezentându-i-se modalitatea de îndeplinire a sarcinilor sale ca și „dedesubturile meseriei“. Rolul de instructor îl poate avea fie superiorul său direct, fie un coleg cu experiență.

Instruirea la locul de muncă poate consta în: explicații verbale, demonstrații practice sau simpla observare de către cel instruit a efectuării unei sarcini.

Dificultăți pot apărea în legătură cu controlul calității acestui gen de instruire:

- nu toți angajații buni sunt instructori buni;
- condițiile de muncă pot fi improprii transmiterii eficiente a deprinderilor;
- demonstrația poate întrerupe fluxul de lucru;
- instruirea la locul de muncă se reduce la activitățile în care greșelile celor instruiți pot fi tolerate (nu produc accidente sau pagube).

Cum să vă instruiţi angajaţii

– Plan de acţiune –

☞ **Pregătiţi instruirea.**

- Creaţi o atmosferă destinsă: veţi micşora tensiunea resimţită de cel care este instruit.
- Explicaţi clar care este scopul instruirii.
- Treziţi interesul celui pe care îl instruiţi. Încurajaţi-l să pună întrebări, aflaţi ce ştie deja despre activitatea respectivă.
- Explicaţi-i contextul mai larg în care se realizează acea sarcină.
- Plasaţi-l pe angajat într-o postură de lucru cât mai apropiată de cea normală.
- Familiarizaţi-l cu echipamentul şi cu celelalte obiecte specifice îndeplinirii sarcinii respective.

☞ **Prezentaţi sarcina.**

- Precizaţi care sunt cerinţele de calitate şi cantitate.
- Realizaţi sarcina într-un ritm mai lent, prezentând fiecare dintre paşii ce trebuie întreprinşi.
- Explicaţi părţile mai dificile ale sarcinii şi posibilele erori ce pot apărea.
- Realizaţi de mai multe ori acea sarcină, lăsându-l pe angajat să repete paşii întreprinşi.

☞ **Puneţi-l pe „elev" la încercare.**

- Rugaţi angajatul să realizeze sarcina de mai multe ori, explicând ceea ce face. Corectaţi-i greşelile şi, dacă este nevoie, la părţile mai dificile interveniţi dvs.
- Din momentul în care angajatul începe să demonstreze că a căpătat deprinderea necesară realizării acelei sarcini, renunţaţi la o supraveghere strictă, dar nu-l abandonaţi.

☞ **Formulați concluziile instruirii.**

- Stabiliți cui i se va adresa angajatul în cazul în care întâmpină dificultăți.
- Scădeți în mod gradual urmărirea activității lui.
- Corectați-i erorile pe care le observați, înainte ca acestea să devină deprinderi de lucru.
- Încurajați și recompensați realizarea sarcinii.

Instruirea în afara locului de muncă

Avantaje

Instruirea poate fi inițiată și în afara locului de muncă: fie în cadrul unui centru de instruire, fie chiar în incinta organizației, dar într-un cadru special rezervat. Angajații pot învăța într-un mediu relaxant, departe de presiunea locului de muncă, acest lucru facilitând concentrarea. Se poate realiza și o simulare a situației reale de muncă.

Dezavantaje

Dezavantajele instruirii în afara locului de muncă sunt:

- ➜ costuri mai ridicate;
- ➜ natura artificială a cadrului în care are loc instruirea (unii angajați au tendința de a nu o lua în serios);
- ➜ pierderea pentru o perioadă a contactului direct al angajaților cu locul de muncă.

Instruirea prin cursuri

Când sunt implicate grupuri mai largi de participanți sau când se predau materiale cu un grad tehnic mai ridicat, **cursul** oferă o ocazie bună pentru a structura și prezenta subiectul într-o progresie logică a ideilor și conceptelor.

Instructorul trebuie să aibă calitatea de a vorbi în public și de a reține atenția „cursanților", iar pe lângă acestea, este necesar să cunoască cerințele de instruire specifice fiecărei organizații.

Evaluarea instruirii

Ultima fază a instruirii constă în evaluarea rezultatelor acesteia.

Listă de control pentru evaluarea instruirii

Puteţi considera că instruirea este o reuşită dacă:

☐ a condus la o modificare de comportament a angajaţilor şi la acumularea unor noi cunoştinţe şi deprinderi;

☐ angajaţii aplică la locul de muncă cele învăţate;

☐ resursele financiare şi de timp au fost alocate eficient.

Evaluarea instruirii include o apreciere a relevanţei şi a conţinutului materialului prezentat, a metodei de instruire, precum şi a efectului asupra participanţilor.

Beneficiile evaluării instruirii

Evaluarea instruirii va permite:

Beneficii

✓ retragerea pe viitor a programelor ce s-au dovedit inutile;

✓ identificarea şi remedierea slăbiciunilor unui program de instruire;

✓ aprecierea rezultatelor instruirii în raport cu cheltuielile;

✓ adaptarea programului la specificul organizaţiei dvs.

Măsurarea rezultatelor instruirii este posibilă doar în condiţiile în care sunt cunoscute obiectivele acesteia (ce schimbări se aşteaptă în ceea ce priveşte cunoştinţele şi deprinderile celor instruiţi şi în ce perioadă).

Așadar, evaluarea începe cu precizarea calităților pe care doriți să le dezvoltați la angajații dvs., a comportamentului pe care doriți să-l încurajați sau să-l descurajați. În funcție de aceste obiective (criterii de evaluare), puteți folosi diferite metode de evaluare.

5 metode de evaluare la îndemâna dvs.

1. Interviuri cu angajații

Stați de vorbă cu angajații despre cele învățate (cu referiri directe la dificultatea și relevanța materialelor) și despre percepția lor asupra utilității practice a instruirii și asupra contribuției acesteia la dezvoltarea carierei individuale.

Ce spun angajații?

2. Observarea directă

Alocați timp pentru a observa modul în care angajații folosesc cunoștințele și deprinderile dobândite prin instruire și pentru a surprinde acele activități în care se mențin dificultăți.

Activitatea s-a îmbunătățit?

3. Testarea

Un test oral sau în scris, precum și simularea unei situații de muncă (dacă proba „reală“ este prea riscantă) pot evidenția gradul în care participanții au asimilat conținutul programului de instruire.

4. Evaluarea rezultatelor muncii

Instruirea a produs schimbări?

Evaluarea rezultatelor încearcă să măsoare schimbările ce intervin în îndeplinirea obiectivelor

Instruirea a produs schimbări?

organizației după instruire: reducerea costurilor, a actelor de indisciplină, a fluctuației de personal sau creșterea producției, a vânzărilor etc.

Analiza rezultatelor se va concentra asupra activităților în care instruirea nu pare a fi influențat în vreun fel nivelul performanței.

Din nefericire, pentru multe posturi, îmbunătățirea este dificil de exprimat cantitativ (cel puțin pe termen scurt) și anumite „acumulări" din instruire își găsesc utilizarea abia mai târziu.

5. Utilizarea chestionarelor

!!!

Pentru o evaluare corectă este necesar să așteptați câteva săptămâni și abia apoi să cereți părerea angajaților despre utilitatea programului de instruire.

După terminarea instruirii, solicitați angajaților să completeze o fișă de evaluare a programului la care tocmai au participat. *(Aveți la dispoziție formularul de la pag. I 33/021-022).*

După câteva săptămâni, încercați să aflați cât de utile le sunt în activitatea curentă cunoștințele dobândite la „curs". Este posibil ca ideile să fi avut puțină utilitate, deși instructorul a impresionat asistența.

Fişa de evaluare a unui program de instruire

Data ________________________
Titlul programului de instruire ____________
Numele instructorului ______________

Vă rugăm să evaluaţi instructorul şi programul de instruire oferit, conform punctajului de mai jos:
Nu sunt de acord = 1
Parţial de acord = 2
De acord = 3

Programul de instruire

Obiectivele au fost clar stabilite la începutul programului. ☐

Materialul prezentat a vizat atingerea acestor obiective. ☐

Programul a furnizat noi idei, tehnici, cunoştinţe, precum şi modalitatea de aplicare a lor în activitatea curentă. ☐

Durata instruirii a fost stabilită corect. ☐

Instructorul

A fost bine pregătit. ☐

A prezentat materialul într-o manieră organizată şi sistematică. ☐

A folosit exemple şi materiale relevante pentru subiectul discutat şi cu aplicaţii practice. ☐

A reuşit să ne atragă şi să ne menţină interesul faţă de problemele discutate. ☐

A izbutit să stabilească relaţii apropiate cu toţi participanţii. ☐

Total punctaj ____________

RENTROP & STRATON

Ce aţi reuşit să învăţaţi de-a lungul cursului şi v-a fost deosebit de util după aceea?

____

Care ar fi principalele deficienţe sau probleme legate de cursul la care aţi participat?

____

Apreciaţi cât de util vă este, în general, acest curs de instruire.

____

În ce măsură credeţi că ar fi diferit activitatea şi rezultatele dvs. în absenţa acestui program de instruire?

____

Semnătura ________________

Punctajul obţinut	Calitatea programului de instruire
9–17 18–21 22–27	Nesatisfăcătoare Satisfăcătoare Foarte bună

De ce eşuează programele de instruire?

Fiţi pregătit să preîntâmpinaţi un eventual eşec al programelor de instruire în organizaţia dvs. analizând anticipat posibile cauze ale acestora:

Cauze ale eşecului instruirii

- ➜ Nerecunoaşterea şi nerecompensarea aplicării în practică a cunoştinţelor învăţate.
- ➜ Durata necorespunzătoare a programelor de instruire.
- ➜ Noile deprinderi nu îşi găsesc la locul de muncă cadrul prielnic de utilizare.
- ➜ Lipsa motivaţiei angajaţilor de a se instrui.
- ➜ Stabilirea defectuoasă a nevoilor de instruire.
- ➜ Lipsa sprijinului conducerii în dezvoltarea angajaţilor.
- ➜ Finanţarea insuficientă a programelor de instruire.

Integrarea, adaptarea și reușita profesională

Vezi în I 43
continuare
(+ orientarea)

43

Ce este integrarea profesională a angajaților I 43/002

Cum să demarați corect procesul integrării I 43/003

Cui îi revine responsabilitatea integrării profesionale I 43/004

Etapele integrării angajaților I 43/007

Cum să realizați integrarea angajaților dvs. (Plan de acțiune) I 43/010

Programele de integrare profesională I 43/017

Evaluarea procesului de integrare I 43/018

Adaptarea și reușita profesională I 43/021

Ghid pentru evaluarea gradului de integrare a noului angajat I 43/025

RENTROP & STRATON

Ce este integrarea profesională a angajaților

Integrarea profesională este procesul prin care noul angajat se identifică atât cu structura, cât și cu obiectivele firmei în care lucrează.

Integrarea înseamnă realizarea conformității dintre competențele, abilitățile și aspirațiile angajatului și caracteristicile postului. În același timp, prin integrare se realizează compatibilizarea trăsăturilor comportamentale ale noului angajat cu cele ale colegilor și ale șefilor ierarhici.

Angajatul integrat

Un angajat este considerat **integrat** în munca pe care o desfășoară, în grupul/echipa sa ori în organizație dacă este performant (competent profesional, sociabil și loial organizației) și dacă resimte satisfacție în urma obținerii performanței.

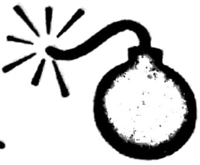
Procesul integrării depinde, pe de o parte, de persoana în cauză – noul angajat – și, pe de altă parte, de gradul în care acesta este acceptat de grupul în care urmează să-și desfășoare activitatea.

Folosiți **programele de integrare profesională** pentru a atinge următoarele obiective:

✓ adaptarea persoanelor nou-angajate la cerințele posturilor pe care acestea urmează să le ocupe;

✓ adaptarea angajaților care și-au schimbat locul de muncă sau care trebuie să se acomodeze cu noile caracteristici ale locului de muncă pe care îl ocupă.

Nu confundați integrarea cu *asimilarea* noului angajat, cu pierderea identității sale! Integrarea este un proces de identificare a intereselor comune ale angajatului și ale organizației și de obținere a satisfacției reciproce.



Cum să demarați corect procesul integrării

Scopurile integrării profesionale sunt următoarele:

✓ familiarizarea angajatului cu noile condiții de muncă;

✓ stabilirea regimului normal de comunicare între noii angajați și ceilalți salariați;

✓ crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și de apartenență pentru cei intrați în sistem;

✓ realizarea coeziunii sociale (facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă).

Scopurile integrării profesionale

Pentru a avea succes în procesul integrării unui nou angajat, trebuie să-l conduceți, să-l îndrumați, să-l monitorizați și să-i ofere **informații detaliate referitoare la:**

☐ obiectivele organizației;
☐ structura organizației și cum funcționează aceasta;
☐ cum se realizarea comunicarea în organizație;
☐ caracteristicile compartimentului și locului de muncă;

☐ structura grupului de lucru;
☐ atribuțiile generale ale postului;
☐ fișa postului;
☐ legislația muncii în vigoare;
☐ prevederile regulamentului de organizare și funcționare (ROF) adoptat de organizație;
☐ prevederile regulamentului intern (RI).

Când începe integrarea

Integrarea este un proces care urmează recrutării și selecției personalului, dar putem spune că începe încă din primul moment în care angajatul ia contact cu firma.

Integrarea profesională are implicații de ordin **psihologic, sociologic** și **administrativ** și necesită o atenție deosebită atât din partea șefului direct, cât și din partea managerului de resurse umane.

Pentru ca noul angajat să obțină performanțele așteptate, firma trebuie să-i ofere un **cadru suficient de flexibil** și să acționeze în special în sensul **prevenirii** și **eliminării** unor comportamente și atitudini care se abat vizibil de la standardele și politicile firmei.

Cui îi revine responsabilitatea integrării profesionale

Cine răspunde de integrarea noului angajat

Persoanele care sunt responsabile de integrarea noului angajat sunt: **șeful direct, managerul de carieră** (dacă acesta există în firma dvs.) și **specialiștii din departamentul de resurse umane.**

De asemenea, un rol important îi revine **responsabilului cu probleme privind protecția și securitatea muncii.**

Atribuţiile şefului direct

☐ Adresează urările de bun venit în organizaţie.
☐ Prezintă compartimentul de muncă în care noul angajat urmează să-şi desfăşoare activitatea.
☐ Prezintă grupul de muncă în care noul angajat urmează să-şi desfăşoare activitatea.
☐ Prezintă programul de lucru, pauzele de masă şi de odihnă.
☐ Prezintă şi explică regulile şi procedurile specifice de lucru.
☐ Prezintă şi explică fişa postului.
☐ Prezintă echipamentele cu care va lucra noul angajat şi fişele tehnice ale acestora.
☐ Oferă informaţii privind colaborarea cu colegii din alte compartimente.
☐ Oferă informaţii privind situaţiile în care programul de lucru poate suferi abateri.
☐ Oferă informaţii asupra modului în care se face predarea/preluarea lucrului de către alt angajat, dacă noul angajat trebuie să părăsească de urgenţă locul de muncă.
☐ Comunică modalitatea de plată a salariului.
☐ Informează asupra modalităţii de adresare ierarhică.
☐ Prezintă listele telefoanelor şi adreselor de e-mail ale salariaţilor cu care noul angajat va intra în contact.
☐ Prezintă formularele uzuale de lucru.

☑

Atribuţiile managerului de carieră

☐ Prezintă şi explică oportunităţile privind dezvoltarea carierei în organizaţie.
☐ Prezintă schiţa de plan privind cariera angajatului şi perspectivele sale de promovare.

☑

- ☐ Prezintă oportunitățile și modalitățile de formare profesională.
- ☐ Realizează evaluarea sistematică a procesului de integrare a noului angajat.

Dacă în firma dvs. nu există un manager de carieră, atribuțiile acestuia revin specialistului în resurse umane.

Atribuțiile specialistului în resurse umane

- ☐ Prezintă organizația (obiective, structură, funcții, reguli generale etc.).
- ☐ Prezintă regulamentul de organizare și funcționare (ROF).
- ☐ Prezintă regulamentul intern (RI).
- ☐ Întocmește un proces-verbal prin care noul angajat se obligă să respecte prevederile celor două regulamente.
- ☐ Întocmește contractul individual de muncă al noului angajat.
- ☐ Întocmește protocolul (inclus eventual în contractul individual de muncă) referitor la confidențialitatea anumitor aspecte legate de organizație, de locul de muncă, de anumite activități sau documente.
- ☐ Întocmește protocolul (inclus eventual în contractul individual de muncă) referitor la concurența neloială.
- ☐ Îl înscrie pe noul angajat în statul de funcții.
- ☐ Îl înscrie pe noul angajat în statul de plată.
- ☐ Întocmește/completează carnetul de muncă / Îl înscrie pe noul angajat în registrul general de evidență a salariaților.
- ☐ Oferă noului angajat informații privind facilitățile de care poate beneficia.

- ☐ Prezintă modalitățile de evaluare a performanțelor.

Atribuțiile responsabilului compartimentului de protecție a muncii

- ☐ Prezintă specificul organizației din punctul de vedere al protecției și securității muncii.
- ☐ Prezintă prevederile legale generale privind protecția și securitatea muncii.
- ☐ Îl asistă pe angajat pe durata însușirii acestor prevederi.
- ☐ Verifică și testează modul în care noul angajat și-a însușit aceste prevederi.
- ☐ Certifică însușirea de către angajat a prevederilor privind protecția și securitatea muncii.

Rezervați-vă timp, în decursul primelor săptămâni de lucru ale noului angajat, pentru a răspunde întrebărilor acestuia legate de locul său de muncă și de atribuțiile ce-i revin.

În același timp, țineți seama de următorul lucru: compatibilizarea caracteristicilor salariatului cu cele ale organizației dvs. este **un proces permanent dinamic**, din care ambele părți pot și trebuie să câștige.

Etapele integrării angajaților

Pentru ca integrarea noului angajat să nu fie un proces stresant, este bine să le solicitați angajaților mai vechi să fie cooperanți, calmi și atenți.

De asemenea, șeful direct nu trebuie să se aștepte ca noul angajat să poată rezolva sarcinile ce îi revin – complet, corect și fără ezitare – încă din primele sale zile de muncă.

În primele zile de activitate, este foarte important ca noul angajat să aibă posibilitatea să-şi exprime dorinţele, nelămuririle, incertitudinile, suspiciunile etc.

Pentru o bună integrare a noului angajat, trebuie să aveţi în vedere faptul că acesta parcurge mai multe etape:

Etapele integrării

- atractivitatea firmei;
- şocul realităţii;
- acomodarea.

Atractivitatea firmei

Candidaţii au tendinţa de a selecta posturile şi organizaţiile care par a le satisface cel mai bine nevoile personale.

Atractivitatea firmei

Atractivitatea unei firme variază în funcţie de nivelul recompenselor oferite şi de gradul de satisfacţie pe care îl atribuie acestora fiecare angajat.

De obicei, după încheierea procesului de recrutare şi selecţie, candidatul care a fost ales are tendinţa să considere noul post chiar mai atractiv decât înainte de selecţie.

Şocul realităţii

Şocul realităţii are loc atunci când aşteptările iniţiale ale noului angajat, legate de post şi organizaţie, sunt infirmate.

Şocul realităţii

Şocul realităţii se poate manifesta încă din primele zile ale sosirii în firmă şi, de obicei, este amplificat de lipsa implicării serioase a celor care sunt responsabili de integrarea noului angajat.

Cel mai adesea nu se îndeplinesc aşteptările legate de **recompensele intrinseci postului** (statut, condiţii de lucru, promovare, realizări profesionale). Ele sunt cele de care depinde în foarte mare măsură reuşita sau eşecul integrării.

Integrarea reuşită

Putem considera că integrarea a reuşit atunci când atractivitatea firmei se menţine la un nivel ridicat pentru o perioadă cât mai mare de timp (5-10 ani).

Acomodarea

Acomodarea

Şocul realităţii îl face pe noul angajat să treacă succesiv de la „supralicitare" la „realism", de la o *preocupare exclusivă pentru aspectele tehnice ale postului* la *preocuparea pentru relaţii interpersonale,* de la *dorinţa de schimbare* la *apatie* şi de la *provocarea* oferită de cerinţele postului la *subutilizarea resurselor proprii*.

Angajatul realizează că:

Exemplu

- ... Idealurile sunt obiective pe termen lung şi nu pot fi îndeplinite decât prin atingerea obiectivelor zilnice.
  Idealism: *„Vreau să realizez lucruri extraordinare în firmă."*
  Realism: *„Am de îndeplinit sarcinile de lucru zilnice."*
- ... Pentru a reuşi profesional nu este suficientă doar competenţa în domeniul respectiv, ci şi capacitatea de a-şi impune punctul de vedere şi de a dezvolta relaţii de colaborare cu superiorii, colegii, subalternii.

Exemplu

Preocupări legate de aspectele tehnice: *„Trebuie să cunosc totul în domeniul meu de activitate."*
Preocupări legate de relațiile de muncă: *„Trebuie să reușesc să fiu un bun om de echipă și să influențez deciziile ce se iau în firmă."*

- ... Unele neajunsuri – ce i se par evidente – trebuie, pur și simplu, tolerate; dorința de a schimba se poate lovi de rezistența altora.
  Elanul schimbării: *„Se pot aduce multe îmbunătățiri."*
  Potolirea: *„Schimbarea nu este pe placul tuturor. Poate am să încerc să îi conving că am dreptate."*

- ... Uneori postul nu îi solicită decât o parte din potențialul de care dispune.

- ... Trebuie să asigure un echilibru între obligațiile familiale și cele de serviciu.

- ... Este nevoie, adesea, să lucreze peste program sau să-și apere poziția în disputele cu alți colegi de firmă.

Cum să realizați integrarea angajaților dvs.

Integrarea angajaților trebuie să fie rezultatul unor eforturi constante ale conducerii firmei.

Rolul care vă revine dvs. este acela de a realiza **descrieri realiste ale posturilor** și de a vă preocupa de **dezvoltarea angajaților** dvs.

– Plan de acţiune –

Paşii pe care trebuie să-i urmaţi pentru a realiza integrarea eficientă a noului angajat sunt următorii:

- prezentarea organizaţiei;
- desemnarea unui îndrumător (mentor) pentru noul angajat;
- armonizarea ritmului de integrare profesională cu personalitatea angajatului;
- descrierea realistă a posturilor;
- îndrumarea angajatului;
- instruirea angajatului.

Prezentarea organizaţiei

Turul organizaţiei

Din prima zi de lucru, este util ca noul angajat să fie condus într-un **tur al organizaţiei.** În felul acesta, informaţiile sunt asimilate mai uşor, iar angajatul capătă o imagine mai bogată despre firma dvs.

Dacă postul presupune interacţiunea cu persoane din alte departamente, oferiţi-i noului angajat numele celor cu care va colabora mai mult şi apoi prezentaţi-l respectivilor colegi.

Pentru că este dificil să fie reţinute numele persoanelor care sunt prezentate în grup, este mai bine ca prezentările să fie făcute pe parcursul mai multor zile.

Desemnarea unui îndrumător pentru noul angajat

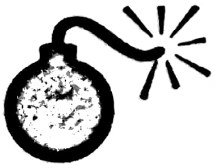
Este util să stabiliți un îndrumător pentru noul angajat, așa-numitul *mentor*. Rolul de mentor trebuie încredințat unui angajat care poate produce o impresie pozitivă și care dispune de anumite calități:

Mentorul

- ✓ are o prezență plăcută, este comunicativ și poate transmite încredere noului-venit;
- ✓ are o atitudine pozitivă despre locul său de muncă și o poate transmite celorlalți;
- ✓ are răbdare, răspunde clar la întrebările care i se adresează.

Armonizarea ritmului de integrare profesională cu personalitatea angajatului

Ritmul de integrare profesională a noului angajat depinde în foarte mare măsură de **tipul de personalitate** al acestuia și de **tipul** său de **temperament**.



Este bine să țineți cont de acest aspect și să nu grăbiți în mod artificial procesul integrării; în caz contrar, firma va suporta efectele negative ale unei fluctuații crescute a personalului.

Șeful direct trebuie să aibă un dialog permanent cu noul angajat, pentru ca acesta să se apropie de organizație.

Integrarea reușită

Flexibilitatea șefului direct, precum și suportul colegilor pot contribui la accelerarea ritmului de integrare profesională și pot reduce fluctuația de personal.

Integrarea reuşită

Teoretic, integrarea angajatului este validă atunci când acesta este în măsură să rezolve toate activităţile prevăzute în fişa postului – fără efort şi în limitele standardelor stabilite pentru produsele şi serviciile respective.

Personalitatea

Pentru a reuşi în activitatea de integrare a noului angajat, trebuie să vă familiarizaţi cu un set minim de cunoştinţe privind personalitatea acestuia.

Elementele personalităţii umane sunt aptitudinile, temperamentul şi caracterul.

În sens larg, **aptitudinile** reprezintă orice însuşire a unui individ care îi permite acestuia să obţină anumite rezultate practice.

Aptitudinile se bazează pe anumite predispoziţii native (ereditare), dar se formează şi se dezvoltă în cursul unei activităţi, în funcţie de mediu şi de educaţie.

Tipuri de personalitate

După aptitudinile dominante ale personalităţii, putem încadra angajaţii în următoarele tipologii:

- tipul practic (dirijat de interese economice);
- tipul teoretic (dirijat de interese cognitive) tinzând spre sistematizare de cunoştinţe;
- tipul estetic (dirijat de frumos, de formă şi armonie);
- tipul dominator (dirijat de interesul politic pentru putere);
- tipul social (dirijat de interesele sociale).

Cunoaşterea aptitudinilor predominante ale noului angajat vă ajută în grăbirea procesului de integrare, precum şi în stabilirea unei concordanţe cât mai apropiate între post şi angajat.

?

Temperamentul reprezintă forma de manifestare a personalităţii sub aspectul energiei, rapidităţii, regularităţii şi intensităţii proceselor psihice.

Având o bază fiziologică, nu putem spune că temperamentul are un aspect pozitiv sau negativ.

Cunoaşterea tipului de temperament este foarte importantă în stabilirea dialogului cu noul angajat, în armonizarea relaţiilor cu ceilalţi colegi şi cu şefii ierarhici, dar mai ales în alegerea soluţiei optime în cazul apariţiei unei situaţii tensionate.

Tipurile clasice de temperament

Cele patru **tipuri clasice de temperament** sunt:

- **temperamentul sanguinic** (caracterizat prin: rapiditate, voiciune, calm, năzuinţă spre schimbare, instabilitate a intereselor şi înclinaţiilor, maximă adaptabilitate, rezistenţă, restructurare facilă a dificultăţilor, menţinere a rezistenţei şi echilibrului psihic);

- **temperamentul flegmatic** (caracterizat prin: calm, lentoare, slabă reactivitate afectivă şi durabilitate a sentimentelor, răbdare naturală, înclinaţie spre rutină, refuz pentru schimbare);

- **temperamentul melancolic** (caracterizat prin capacitate redusă de lucru în condiţii de suprasolicitare, slabă rezistenţă neuropsihică, sensibilitate acută);

- **temperamentul coleric** (caracterizat prin nestăpânire de sine, impulsivitate, agitaţie, tumultuozitate, nerăbdare, explozivitate emoţională, oscilaţie între activism impetuos şi depresie, înclinaţie spre stări de angoasă şi alarmă).

Pentru o bună integrare și adaptare profesională, trebuie să aveți în vedere faptul că, dintre trăsăturile de personalitate ale angajatului, cele **temperamentale** sunt cel mai greu de modificat prin influențe externe.

?

Trăsăturile de caracter exprimă motivele și scopurile acțiunilor unei persoane (tendințe, trebuințe și motivații), precum și orientarea sa față de sine, față de muncă și societate.

Dezvoltarea **trăsăturilor pozitive de caracter** (precum: perseverența, consecvența, hotărârea, curajul, spiritul de inițiativă și independența în acțiune) are drept consecință formarea unui caracter puternic; prin urmare, eforturile depuse de dvs. în integrarea angajaților trebuie să vizeze identificarea și încurajarea acestora.

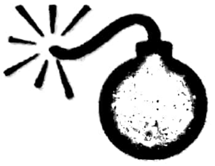
Descrierea realistă a posturilor

Prin **descrierea realistă a posturilor** puteți evita crearea unor așteptări nefondate din partea candidaților referitoare la posturile pe care le oferă organizația dvs.

„Vindeți" candidaților o imagine echilibrată a postului, incluzând, pe lângă aspectele sale pozitive, și pe cele mai puțin atrăgătoare.

Descrierea realistă a posturilor

Prezentarea **aspectelor negative ale postului,** împreună cu cele pozitive, poate micșora atractivitatea acestuia, dar se evită situația neplăcută și costisitoare în care candidatul ales renunță la post de îndată ce constată că există o diferență mult prea mare față de ceea ce i s-a prezentat în procesul de recrutare și selecție.



Îndrumarea angajatului

Odată cu selecţia, noului angajat i s-au oferit indicii importante despre modul în care conducerea firmei înţelege relaţia cu salariaţii.

Îndrumarea angajaţilor

Mai departe, este important să-l ajutaţi pe noul angajat să înţeleagă corect următoarele aspecte:

- ✓ obiectivele organizaţiei;
- ✓ mijloacele pentru a atinge obiectivele;
- ✓ responsabilităţile sale de bază;
- ✓ comportamentul care i se cere pentru a-şi îndeplini obiectivele;
- ✓ regulile pe care trebuie să le respecte.

Instruirea angajatului

Spre deosebire de activitatea de îndrumare, al cărei principal scop este acela de a-i familiariza pe nou-veniţi cu firma, **instruirea angajaţilor** facilitează deprinderea de către aceştia a cunoştinţelor şi aptitudinilor necesare obţinerii unor performanţe superioare în muncă.

Instruirea se poate face la locul de muncă sau în afara locului de muncă.

Instruirea la locul de muncă

Instruirea la locul de muncă presupune ca un angajat mai experimentat sau un supervizor să prezinte noului titular al unui post sarcinile ce-i revin şi să îi demonstreze practic modalitatea de lucru.

Instruirea în afara locului de muncă

Noii angajaţi pot fi incluşi într-un program de instruire care are loc în afara locului de muncă, program ce poate cuprinde prelegeri, dezbateri, simulări ale activităţilor propriu-zise (locuri de muncă „virtuale"). Metoda este însă mai costisitoare şi implică anumite inconveniente practice.

Integrarea salariaților care se mută în alt loc de muncă din aceeași firmă

Pentru salariații care se transferă dintr-un loc de muncă în altul în cadrul aceleiași firme, integrarea înseamnă parcurgerea doar a următoarelor etape:

- instructajul la departamentul privind protecția muncii;
- vizita compartimentului de muncă;
- sesiunile de informare la noul loc de muncă;
- activitățile preliminare și apoi evaluarea preliminară.

În cazul în care noul angajat are o experiență îndelungată pe postul pentru care l-ați acceptat, veți aplica un **plan de integrare selectiv.**

Pentru această categorie de angajați, veți pune accent pe aspectele privind **structura, politicile** și **obiectivele firmei,** și mai puțin pe cele care țin de profesia însăși.

Programele de integrare profesională

Programele de integrare profesională sunt instrumente de lucru prin care urmăriți ca:

Programele de integrare profesională

- noii angajați să se adapteze la cerințele posturilor pentru care au fost selecționați;
- angajații care au fost mutați pe alt post să se acomodeze cu noile caracteristici ale locului de muncă.

Aceste programe durează de la câteva ore la două săptămâni și trebuie inițiate în prima săptămână de la angajare.

La pag. I 43/019 aveţi **schema-cadru** care vă ajută să vă concepeţi **propriul program de integrare a angajaţilor.**

Programele sunt eficiente dacă transmit informaţii adecvate şi actualizate privind **normele, valorile, atitudinile** şi **comportamentele** apreciate de organizaţie.

mapa de întâmpinare

Transpuneţi toate aceste informaţii sub forma unei **broşuri** pe care să o înmânaţi noilor angajaţi. În felul acesta vă asiguraţi că nu vor fi omise etape sau informaţii necesare unei integrări cât mai rapide şi eficiente, iar noul angajat va avea la îndemână un instrument util la care poate face apel ori de câte ori doreşte să-şi reîmprospăteze noile cunoştinţe.

La pag. I 43/020 aveţi punctate toate elementele pe care le poate conţine o **publicaţie de integrare a noilor angajaţi.**

Evaluarea procesului de integrare

Puteţi considera că un angajat s-a integrat cu succes în firma dvs. atunci când acesta a ajuns la capacitatea lui maximă de îndeplinire a sarcinilor postului respectiv.

Feedback-ul integrării

Ca să evaluaţi eficienţa procesului de integrare, trebuie să urmăriţi **feedback-ul** integrării, care se realizează prin următoarele proceduri:

- completarea unor chestionare nesemnate de către noii angajaţi; • interviuri periodice cu noii angajaţi; • discuţii în grup cu noii angajaţi.

Controlul procesului de integrare revine departamentului de resurse umane sau specialiştilor de resurse umane din firma dvs.

Pentru a evalua gradul de integrare a unui nou angajat, vă recomandăm să consultaţi **ghidul** de la pag. I 43/025.

Program de integrare a noului angajat

Formular

Etapa de integrare şi acţiunile corespunzătoare	Termen de realizare	Durata (zile)	Responsabil	Observaţii
Integrarea pe post: *1.* .... *2.* .... *3.*				
Integrarea în cadrul grupului/ departamentului: *1.* .... *2.* .... *3.*				
Integrarea în cadrul organizaţional: *1.* .... *2.* .... *3.*				

R&S RENTROP & STRATON

Model

Conținutul unei publicații de integrare a noilor angajați

Despre companie

- Misiunea companiei
- Politicile, valorile și obiectivele firmei
- Locul firmei noastre pe piață

Ce produse/servicii oferim

Ce câștigi

- Salariul
- Orele suplimentare
- Treptele de salarizare
- Indexările
- Beneficiile
- Bonusurile
- Vacanțele
- Absențele permise
- Concediile
- Alocații de maternitate

Când ești la lucru

- Aspectul personal
- Modul de a răspunde la telefon
- Confidențialitatea
- Prezența
- Perioada de probă
- Probleme legate de muncă (de exemplu: condițiile de muncă, echipamentele de lucru, zone de restricție)
- Demisia

Oportunități de evoluție în carieră

- Promovarea
- Formarea și perfecționarea
- Evaluările activității

Adaptarea și reușita profesională

Adaptarea și reușita profesională

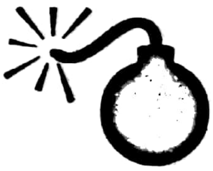
Spre deosebire de integrare, **adaptarea profesională** are o extindere mult mai largă, ea presupunând și **reușita profesională.**

Principalii factori care conduc la adaptare și, implicit, la reușita profesională sunt:

- ✓ stabilitatea emoțională;
- ✓ imaginea de sine;
- ✓ atitudinea față de muncă și față de propria persoană;
- ✓ legătura dintre motivație și reușita profesională;
- ✓ contractul psihologic;
- ✓ cunoașterea rolului în cadrul echipei de lucru.

Stabilitatea emoțională

Un angajat care este instabil din punct de vedere emoțional nu va putea să se adapteze, mai ales dacă postul său presupune activități foarte complexe, un grad mare de periculozitate și risc.



Imaginea de sine

Autoaprecierea

O altă trăsătură necesară pentru reușita profesională este **imaginea de sine.** Ea condiționează modul în care angajatul se implică în muncă: un angajat se implică în îndeplinirea obligațiilor profesionale în funcție de gradul de autoapreciere.

Atitudinea față de muncă și față de propria persoană

?

În general, **atitudinea** este definită ca fiind predispoziția omului de a reacționa într-un anumit mod, indiferent de situație. Atitudinea definește manifestarea independenței omului.

Atitudinea față de muncă

Atitudinea angajatului față de muncă are la bază interesul pe care acesta îl manifestă pentru atingerea unor performanțe superioare, cu scopul de a obține o recompensă pe măsură și de a câștiga satisfacție în muncă.

Dacă angajatul percepe recompensa pe care o primește ca fiind echitabilă, el va fi satisfăcut; în caz contrar, va fi nemulțumit.

Legătura dintre motivație și reușita profesională

Pentru ca angajații din firma dvs. să atingă reușita profesională, trebuie să elaborați **un sistem motivațional** care să țină cont de complexitatea factorilor ce duc la obținerea satisfacției în muncă.

La nivelul organizațiilor, există mai multe tipuri de motivații, și anume:

- motivația economică;
- motivația profesională;
- motivația psihologică.

Motivația economică

Motivația economică apare în urma acțiunii unor stimuli materiali, concretizați în diferite forme de salariu, bonusuri și beneficii.

Pentru realizarea unei integrări reale, care să conducă la reușita profesională, trebuie să aveți un **sistem de motivare economică** adecvat standardelor organizației dvs., care să fie în concordanță cu cerințele pieței și care să fie perceput de angajați ca **echitabil**.

Motivația profesională

Motivația profesională se referă la munca desfășurată și la condițiile ei. Astfel, din mijloc care asigură satisfacerea unor trebuințe, munca devine un scop în sine, având ea însăși valoare motivațională, determinând o anumită conduită.

Puteți obține o motivație profesională sporită prin:

- proiectarea realistă a postului;
- îmbogățirea postului;
- flexibilitatea postului;
- delegarea responsabilității;
- un plan adecvat de dezvoltare a carierei;
- implicarea angajaților în procesul de decizie.

Motivația psihologică

Motivația psihologică derivă din faptul că, în cadrul procesului de muncă, angajatul se raportează atât la munca sa, la utilajele și echipamentele pe care le utilizează, dar și la colaboratorii săi, la grupul din care face parte, la alte grupuri cu care vine în contact.

Angajații au nevoie să întemeieze relații de bună colaborare și chiar de prietenie, iar **conștientizarea consolidării grupului** de lucru reprezintă premisa unei bune integrări și, ulterior, a **adaptării** și a **reușitei profesionale.**

Contractul psihologic

Contractul psihologic

Integrarea angajaților reușește atâta timp cât se respectă condițiile așa-numitului ***contract psihologic*** (E.H. Schein) dintre firmă și angajat.

Contractul psihologic reprezintă un set de așteptări pe care organizația și angajatul și le formează reciproc, unul despre celălalt:

✓ Firma așteaptă o anumită contribuție la îndeplinirea obiectivelor sale și oferă în schimb un salariu plus alte recompense.

✓ În schimbul serviciilor sale, angajatul așteaptă anumite recompense, condiții bune de lucru și satisfacție.

Câtă vreme cele două părți simt că primesc cel puțin la fel de mult pe cât oferă, relația continuă în bune condiții.

Cunoașterea rolului în cadrul echipei de lucru

Rolul în echipă

Integrarea, adaptarea și reușita profesională presupun un proces complex de schimbare. Un rol decisiv în această schimbare îl joacă grupul de muncă al noului angajat și cunoașterea rolului care i se potrivește cel mai bine acestuia în cadrul grupului.

Beneficiile identificării și cunoașterii rolurilor în echipă sunt următoarele:

Avantaje

✓ creșterea gradului de implicare a membrilor echipei;

✓ identificarea celor mai potrivite sarcini pentru membrii echipei;

✓ crearea unui context în care fiecare membru își poate exprima așteptările față de altul;

✓ facilitarea unui dialog deschis despre normele culturale ale organizației și despre așteptările acesteia;

✓ dezvoltarea abilității de a identifica zonele în care pot apărea conflicte în interiorul echipei;

✓ crearea unui climat de lucru echilibrat în cadrul echipei.

Ghid pentru evaluarea gradului de integrare a noului angajat

Integrarea pe post

Iată ce aspecte trebuie să urmăriți pentru a evalua gradul de **integrare pe post** a noului angajat:

- ☐ Cât de multe cunoștințe profesionale are noul angajat.
- ☐ Care este gradul de însușire a cunoștințelor necesare postului și cum le adaptează la cerințele specifice ale postului.
- ☐ Cât de mult se implică noul angajat în sarcinile pe care le are de îndeplinit.
- ☐ Angajatul se limitează doar la indicațiile șefului ierarhic sau are și inițiativă proprie?
- ☐ Cât de mult se interesează noul angajat de datele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor postului. De exemplu:
  - ☐ întreabă din proprie inițiativă
  - ☐ se interesează și de activitatea din alte servicii cu care vine în contact, de bazele de date etc.
- ☐ Ușurința cu care duce la îndeplinire sarcinile specifice postului.
- ☐ Timpul necesar pentru însușirea noilor cunoștințe sau deprinderi.
- ☐ Ce fel de abilități necesare postului are noul angajat și cum le utilizează.

RS RENTROP & STRATON

☐ Calitatea rezultatelor obținute în urma îndeplinirii sarcinilor ce-i revin pe post.

Integrarea în cadrul colectivului

Iată ce aspecte trebuie să urmăriți pentru a evalua gradul în care noul angajat s-a **integrat în cadrul colectivului / grupului / departamentului:**

☐ Ce fel de temperament are noul angajat. De exemplu:
  ☐ este comunicativ, sociabil
  ☐ este introvertit și preferă singurătatea

☐ Ce tip de relații și ce tip de comunicare stabilește noul angajat cu membrii grupului în cadrul căruia lucrează.

☐ Care este starea de spirit predominantă a noului angajat. De exemplu:
  ☐ îi place ceea ce face, își îndeplinește sarcinile cu entuziasm
  ☐ își îndeplinește sarcinile ca pe o rutină
  ☐ față de șefii ierarhici manifestă respect profesional
  ☐ față de șefii ierarhici manifestă teamă

☐ Cum este receptat de către membrii grupului în care lucrează.

☐ Care sunt colegii cu care empatizează cel mai bine.

☐ Care este impactul activității noului angajat asupra activității întregului grup de muncă.

Integrarea în cadrul organizaţional

Pentru evaluarea **integrării în cadrul organizaţional** fiţi atent la următoarele aspecte:

☐ Gradul de însuşire a politicilor şi valorilor firmei.

☐ Cum se conformează noul angajat programului de lucru şi normelor interne.

☐ Ce fel de relaţii se stabilesc între noul angajat şi membrii altor departamente.

☐ Cum este percepută şi apreciată activitatea noului angajat de către colectivul de conducere.

☐ Cât de mult coincid obiectivele organizaţiei cu obiectivele proprii ale noului angajat.
De exemplu:
  - ☐ îşi doreşte să lucreze în segmentul de piaţă căruia i se adresează produsele/serviciile companiei
  - ☐ se simte motivat de faptul că este angajatul companiei
  - ☐ îşi doreşte o carieră îndelungată în cadrul companiei
  - ☐ priveşte noua slujbă ca pe o soluţie de moment

☐ Cum răspunde programelor de formare profesională şi cum aplică noile cunoştinţe acumulate.

☐ Cum percepe sistemul de recompensare existent în companie:

- ☐ îl consideră echitabil
- ☐ consideră că salariile companiei se află la un nivel ridicat, mediu sau scăzut?

☐ Care este poziția noului angajat față de situațiile de nerespectare a politicilor și valorilor companiei sau față de nerespectarea normelor interne.

●

Este foarte important ca noii angajați să beneficieze de o **integrare reușită.** Aceasta este una dintre cheile ce asigură:

Avantajele integrării reușite

- ✓ fluctuație redusă a personalului;
- ✓ absenteism redus la locul de muncă;
- ✓ implicare mai mare și rezultate mai bune.

43

Ce este integrarea angajaţilor	I 43/002
Etapele integrării angajaţilor	I 43/003
Cum să realizaţi integrarea angajaţilor dvs.	I 43/005
Ce este orientarea angajaţilor	I 43/008
Cum orientaţi noii angajaţi?	I 43/009
Listă de control pentru orientarea angajaţilor	I 43/011

R&S RENTROP & STRATON

Ce este integrarea angajaților

Un angajat al unei organizații este **integrat** – în munca lui, în echipa lui sau în organizație – dacă este performant (competent profesional, sociabil și loial organizației) și dacă resimte satisfacție în urma obținerii performanței.

Angajatul **adaptat** este și el performant, dar nu resimte satisfacție în urma obținerii performanței.

Integrarea este procesul prin care angajatul trece de la statutul de persoană din afara firmei la cel de „om din interior", valoros pentru organizație.

Un angajat **se inserează** în organizație dacă își negociază postul de lucru împreună cu cel care-l angajează. Integratul nu are această șansă: el este pus să facă o anumită treabă pentru care va fi recompensat.

Dorința de integrare

Fiecare organizație are propriile ei norme, practici și condiții de lucru. Noul angajat dorește să se familiarizeze cu acestea și cu colegii de muncă pentru a deveni și a fi acceptat ca „unul de-al lor", pentru a fi performant.

Integrarea începe chiar din momentul recrutării și selecției personalului, continuă prin orientarea noilor angajați și se realizează efectiv în momentul în care angajatul se identifică cu firma din care face parte. În acel moment angajatul a înțeles cum să lucreze eficace în noul mediu de lucru, acumulând informații, însușindu-și valori și adoptând un comportament corespunzător rolului său în organizație.

Așadar, integrarea presupune schimbare și, în acest proces, un rol decisiv îl joacă grupul de muncă al noului angajat.

Integrarea nu trebuie însă să realizeze o conformare la un standard unic, ci mai degrabă să nu permită comportamente şi atitudini care se abat vizibil de la acest standard.

Etapele integrării angajaţilor

Recrutarea şi selecţia personalului sunt primele activităţi prin care angajaţii potenţiali îşi dezvoltă o imagine (pozitivă sau negativă) despre organizaţie. Integrarea lor va fi afectată de această imagine.

Candidaţii au tendinţa de a selecta posturile şi organizaţiile care par a le satisface cel mai bine nevoile personale, adică acelea care prezintă atractivitate mai mare.

Atractivitatea unei firme

Atractivitatea unei firme variază în funcţie de nivelul recompenselor oferite şi de gradul de satisfacţie pe care îl atribuie acestora fiecare angajat.

Imediat după ce un candidat decide ce organizaţie alege (şi este acceptat de către aceasta), persoana în cauză are tendinţa de a considera noul post chiar mai atractiv decât înainte de luarea deciziei.

Şocul realităţii

Şocul realităţii are loc atunci când aşteptările iniţiale, legate de post şi organizaţie, sunt infirmate. Acesta se poate manifesta încă din primele zile ale sosirii în firmă şi este, de obicei, amplificat de lipsa oricărei activităţi de orientare şi instruire din partea conducerii respectivei organizaţii.

Cel mai adesea nu se îndeplinesc aşteptările legate de recompensele intrinseci postului (statut, condiţii de lucru, promovare, realizări profesionale). Ele sunt cele de care depinde reuşita sau eşecul integrării (părăsirea organizaţiei).

Integrarea reuşeşte atunci când atractivitatea firmei se menţine la un nivel ridicat de-a lungul unei perioade mai mari de timp (5-10 ani).

Acomodarea

După „luna de miere" ce urmează selecţiei angajatului, noul-venit încearcă să se acomodeze situaţiei de zi cu zi a firmei.

Şocul realităţii îl face să treacă succesiv de la idealism la realism, de la o preocupare exclusivă pentru aspectele tehnice ale postului la una atentă la relaţiile interpersonale, de la dorinţa de schimbare la apatie şi de la provocarea oferită de cerinţele postului la subutilizarea resurselor proprii.

Angajatul realizează că:

- Idealurile sunt obiective pe termen lung şi nu pot fi îndeplinite decât prin atingerea obiectivelor zilnice.

De la idealism la realism

Idealism: *„Vreau să realizez lucruri extraordinare în firmă."*

Realism: *„Am de îndeplinit sarcinile de lucru zilnice."*

- Pentru a reuşi profesional nu este suficientă doar competenţa în domeniul respectiv, ci şi capacitatea de a-şi impune punctul de vedere şi de a dezvolta relaţii de colaborare cu superiorii, colegii, subalternii.

rii ş

De la aspectele tehnice la cele umane

Preocupat de aspectele tehnice: *„Trebuie să cunosc totul în domeniul meu."*

Preocupat de relaţiile de muncă: *„Trebuie să reuşesc să fiu un bun om de echipă şi să influenţez deciziile care se iau în firmă."*

- Unele neajunsuri ce i se par evidente trebuie, pur şi simplu, tolerate şi dorinţa de a schimba se poate lovi de rezistenţa altora.

De la dorința de schimbare la apatie

Elanul schimbării: *Se pot aduce multe îmbunătățiri!”*

Potolirea: *„Schimbarea nu este pe placul tuturor. Poate am să încerc să îi conving că am dreptate.”*

- Uneori postul nu îi solicită decât o parte din potențialul de care dispune.
- Trebuie să asigure un echilibru între obligațiile familiale și cele de serviciu.
- Este nevoie adesea să lucreze peste program sau să-și apere poziția în disputele cu alți colegi din firmă.

Integrarea se produce atunci când se stabilește o concordanță între nevoile organizației (cerințele postului) și capacitatea angajatului, dar și între nevoile acestuia și oportunitățile pe care i le oferă firma (recompensare, satisfacție pe post).

Cele mai importante rezultate ale integrării cu succes a unui angajat sunt obținerea controlului asupra muncii proprii și satisfacția pe post.

Cum să realizați integrarea angajaților dvs.

Atenție! Integrarea angajaților trebuie să fie rezultatul unor eforturi constante ale conducerii firmei.

Rolul care vă revine dvs. este acela de a realiza descrieri realiste ale posturilor și de a vă preocupa de dezvoltarea angajaților dvs.

Descrierea realistă a posturilor este un mijloc de a nu permite crearea unor așteptări nefondate din partea candidaților referitoare la posturile vacante.

„Vindeți" candidaților o imagine echilibrată a postului, incluzând, pe lângă aspectele sale pozitive, și pe cele mai puțin atrăgătoare.

Descrieri realiste ale posturilor

Prezentarea aspectelor negative ale postului, împreună cu cele pozitive, poate micșora atractivitatea postului. Este evitată însă situația neplăcută și costisitoare în care candidatul ales renunță la post de îndată ce constată că este diferit de ceea ce i-a prezentat conducerea organizației.

Activitatea de orientare nu începe și nu se termină în prima zi de lucru a noului angajat. Odată cu selecția, ați oferit candidaților indicii prețioase despre modul în care conducerea firmei înțelege relația cu salariații.

Orientarea angajaților

Mai departe este important să-l ajutați pe noul angajat să înțeleagă corect următoarele aspecte:

- ✓ obiectivele organizației;
- ✓ mijloacele pentru a le atinge;
- ✓ responsabilitățile sale de bază;
- ✓ comportamentul cerut pentru a le îndeplini;
- ✓ regulile pe care trebuie să le respecte.

Instruirea angajaților

Spre deosebire de activitatea de orientare, al cărei principal scop este acela de a introduce nou-veniții în firmă, **instruirea** angajaților facilitează deprinderea de către aceștia a cunoștințelor și aptitudinilor necesare obținerii unor performanțe în muncă.

„Descurcă-te singur!"

„Descurcă-te singur" este o metodă de instruire prin care noului angajat i se prezintă sarcini neclare, fără a i se oferi vreun sprijin în rezolvarea lor. Angajatul trebuie să găsească de unul singur o soluție. „Pus la apă", este forțat să învețe să înoate.

Metoda poate avea succes dacă angajatul:

- nu este sancționat material sau moral în cazul unui eșec;

- primeşte lămuririle necesare legate de nivelul performanţelor sale şi este ajutat să-şi corecteze erorile.

„Punerea la punct“

Adeseori, pentru a-i demonstra noului-venit că mai are multe de învăţat de la superiorii săi, aceştia îi deleagă o sarcină imposibilă, al cărei eşec este asigurat. Pus în faţa neputinţei sale, noul angajat este mai receptiv la îndrumările superiorilor. Moralul său însă va avea de suferit.

Instruirea la locul de muncă

Instruirea la locul de muncă presupune ca un angajat mai experimentat sau un supervizor să prezinte noului titular al unui post sarcinile ce-i revin şi să îi demonstreze practic modalitatea de lucru.

Instruirea în afara locului de muncă

Noii angajaţi pot fi incluşi într-un program de instruire care are loc în afara locului de muncă: prelegeri, dezbateri, simulări ale activităţii lor propriu-zise (locuri de muncă „ireale“). Metoda este însă mai costisitoare şi implică anumite inconveniente practice.

Integrarea angajaţilor reuşeşte atâta timp cât se respectă condiţiile aşa-numitului „contract psihologic“ dintre firmă şi angajat.

Contractul psihologic

Contractul psihologic reprezintă un set de aşteptări pe care organizaţia şi angajatul şi le formează reciproc unul despre celălalt:

✓ Firma aşteaptă o anumită contribuţie la îndeplinirea obiectivelor acesteia şi oferă în schimb un salariu plus alte recompense.

✓ Angajatul aşteaptă anumite recompense, condiţii bune de lucru şi satisfacţie în schimbul serviciilor sale.

Atâta timp cât cele două părţi simt că primesc cel puţin la fel de mult pe cât oferă, relaţia continuă în bune condiţii.

Ce este orientarea angajaților

Orientarea angajaților este acea activitate a conducerii firmei prin care se încearcă integrarea noilor angajați. Orientarea constă în a le prezenta acestora detalii despre sarcinile și responsabilitățile ce le revin și în a-i ajuta să dezvolte relații de muncă adecvate cu colegii lor. Noii angajați înțeleg astfel rolul pe care îl au de îndeplinit în acea organizație.

Pentru că prima zi a angajatului are o importanță deosebită asupra percepției sale despre postul pe care-l ocupă și despre managerul firmei, este important ca procesul de introducere a angajatului în organizație să fie condus cât mai eficient cu putință.

Obiectivele noilor angajați

Noii angajați doresc să aibă performanțe bune, să fie acceptați de către colegi și să se integreze, adică să devină o parte a organizației. Procedurile de introducere în firmă îi ajută să atingă aceste obiective.

Orientarea reflectă modul în care firma înțelege să respecte „contractul psihologic" cu noul angajat.

Scopurile orientării

Iată ce trebuie să urmăriți prin activitatea de orientare:

- ➜ să oferiți noului angajat o imagine de ansamblu a organizației;
- ➜ să definiți exact poziția pe care o ocupă și raporturile ierarhice cu celelalte posturi;
- ➜ să facilitați parcurgerea momentelor de debut în firmă, când totul pare străin noului angajat;
- ➜ să-i spuneți noului angajat ce se așteaptă de la el și care sunt resursele care-i sunt puse la dispoziție;
- ➜ să stabiliți o linie de comunicare între angajat și conducere;

➜ să promovaţi o bună imagine a organizaţiei pentru ca noul-venit să dorească să se integreze.

Avantajele orientării

Orientarea personalului nou-angajat conduce la:

✓ performanţe mai bune în muncă (orientarea asigură o parte din instruirea la locul de muncă);
✓ reducerea dificultăţilor de adaptare în organizaţie (cunoaşterea mai rapidă a noului loc de muncă);
✓ reducerea fluctuaţiei de personal (angajaţii descoperă importanţa postului în firmă, precum şi rolul lor în ansamblul organizaţiei);
✓ înţelegerea sistemului de comunicare din firmă şi astfel angajatul este învăţat să se descurce singur în orice problemă care apare;
✓ o atitudine pozitivă a angajatului faţă de conducere (angajatul începe să se identifice cu organizaţia şi cu obiectivele acesteia).

Cum orientaţi noii angajaţi?

Există mai multe modalităţi de a-i orienta pe noii angajaţi, în funcţie de mărimea firmei sau de natura postului pe care angajatul îl va ocupa. Orientarea unui angajat poate fi efectuată de către superiorul său direct, şeful de departament sau chiar de către managerul general (pentru firmele mici).

În organizaţiile mici, o prezentare verbală a noului loc de muncă este cel mai adesea suficientă.

Mapa de întâmpinare

Pentru organizaţiile mai mari sunt necesare în plus câteva materiale (broşuri, Manual al personalului) reunite în aşa-numita „mapă de întâmpinare" ce va fi înmânată noului angajat pentru a se familiariza cu regulamentele firmei.

Turul organizației

Este util chiar să-l conduceți pe noul angajat într-un tur al organizației. În felul acesta, informațiile sunt asimilate mai ușor, angajatul căpătând o imagine mai bogată despre organizația respectivă (pune laolaltă chipuri, nume, locuri).

Nu uitați să-l prezentați pe noul angajat șefului de departament cu care va lucra și supervizorului său direct.

„Mentorul"

Stabiliți un om de legătură între proaspătul sosit și conducerea firmei, așa-numitul „mentor".

Rolul de mentor trebuie încredințat unui angajat care poate produce o impresie pozitivă și care dispune de anumite calități:

- ✓ are o prezență plăcută, este comunicativ și poate da încredere noului-venit;
- ✓ are o atitudine pozitivă despre locul său de muncă și o poate transmite și celorlalți;
- ✓ are răbdare, răspunde clar la întrebările ce i se pun.

Descrieți-i pe scurt noului angajat domeniul de activitate, obiectivele și planurile de viitor ale firmei.

Dacă postul proaspăt ocupat presupune interacțiunea cu persoane din alte departamente, oferiți-i numele angajaților cu care va colabora mai mult, precum și posturile ocupate de aceștia, și apoi prezentați-l respectivilor colegi.

Pentru că este întotdeauna dificil să fie reținute numele persoanelor care sunt prezentate în grup, este mai bine ca prezentările să fie făcute pe parcursul mai multor zile.

În general, nimeni nu e capabil să absoarbă un volum atât de mare de informații, de aceea orientarea trebuie să aibă loc gradual.

Informaţii utile noilor angajaţi

Încercaţi să-l faceţi pe noul angajat să se simtă bine primit în firmă. Nu-i repetaţi subiecte deja discutate la interviul de selecţie sau cunoscute din descrierea postului. Concentraţi-vă asupra următoarelor aspecte: structura organizatorică, normele de comportament şi protocol, criteriile de performanţă, oportunităţile de promovare.

Întâlniţi-vă mai des cu noul angajat în primele săptămâni de la angajare pentru a discuta despre progresul înregistrat în acomodarea cu noile condiţii de lucru.

Listă de control pentru orientarea angajaţilor

1. Daţi angajatului toate informaţiile necesare referitoare la:

- ☐ Funcţiile departamentului în care a fost angajat (scopuri, obiective curente, natura activităţilor)
- ☐ Structura organizatorică
  - ☐ Relaţiile funcţionale cu alte departamente
  - ☐ Relaţiile dintre posturile din cadrul departamentului
- ☐ Sarcinile şi responsabilităţile postului (explicaţii detaliate privind activitatea din cadrul postului respectiv, pe baza descrierii postului)
- ☐ Obiectivele postului
  - ☐ Explicaţii referitoare la importanţa postului şi la modul în care acesta influenţează activitatea celorlalte posturi

  - ☐ Discuții despre problemele ce se pot ivi în cadrul postului și căi de rezolvare a lor
  - ☐ Precizarea criteriilor de performanță și a standardelor de performanță
  - ☐ Anunțarea programului de lucru, precizări privind orele suplimentare
  - ☐ Explicații despre modul de raportare a îndeplinirii sarcinilor

- ☐ Politici, proceduri, regulamente
  - ☐ Regulament de ordine interioară/Manualul organizației/Contract de muncă
  - ☐ Regulile specifice postului și departamentului respectiv
  - ☐ Procedura disciplinară
  - ☐ Proceduri privind plângerile și soluționarea acestora
  - ☐ Situațiile de urgență
  - ☐ Reguli de protecție și prevenire a accidentelor
  - ☐ Primul-ajutor și modalități de raportare a unor accidente de muncă
  - ☐ Evaluarea performanței
  - ☐ Anunțarea posturilor vacante din organizație
  - ☐ Promovări
  - ☐ Transfer
  - ☐ Avertisment necesar în caz de demisie
  - ☐ Absenteism/Întârzieri

- ☐ Fişele de organizare a timpului
- ☐ Relaţii cu persoane din afara firmei
- ☐ Convorbirile telefonice
- ☐ Siguranţa: furturi sau deteriorări
- ☐ Restricţii privind fumatul
- ☐ Pauza de masă
- ☐ Standardele de ordine şi curăţenie

☐ Zile libere

☐ Concediu de odihnă

☐ Concediu medical/de maternitate etc.

☐ Transport

☐ Facilităţi de parcare

☐ Alte beneficii acordate

☐ Legitimaţie de serviciu

2. Întâmpinaţi noul angajat

☐ Prezentaţi-l superiorului direct (persoanei care se va ocupa de el în următoarea perioadă).

☐ Prezentaţi-l colegilor săi.

☐ Precizaţi poziţia şi funcţia în cadrul firmei pentru fiecare coleg pe care i-l prezentaţi.

☐ Arătaţi-i locul de muncă:

- ☐ Faceţi un tur al departamentului/firmei.

- ☐ Explicați-i amplasarea diferitelor departamente.
- ☐ Indicați-i grupul sanitar, spațiul rezervat preparării cafelei, cantina, locurile de parcare rezervate firmei, ieșirile de urgență, alarmele de incendiu.

3. Familiarizați-l cu noul loc de muncă

- ☐ Asigurați-vă că spațiul de lucru al noului angajat, echipamentele, instrumentele de lucru sunt pregătite și sunt în bună stare.
- ☐ Explicați-i ierarhia în cadrul departamentului/firmei.
- ☐ Oferiți-i, dacă este cazul, instruirea necesară pentru desfășurarea activității la locul de muncă.
- ☐ Explicați-i care sunt procedurile legate de:
    - ☐ Corespondență;
    - ☐ Utilizarea faxului, copiatorului;
    - ☐ Folosirea telefonului (pentru liniile cu interiorul/cu exteriorul).
- ☐ Precizați-i numerele de telefon ale departamentului/firmei.
- ☐ Explicați-i responsabilitățile cu privire la efectuarea și menținerea curățeniei la locul de muncă.
- ☐ Arătați-i unde se află echipamentul de prim-ajutor.

Rezervați-vă timp, în decursul primelor săptămâni de lucru ale noului angajat, pentru a răspunde întrebărilor acestuia legate de locul său de muncă.

Învățarea continuă

47

Ce este învățarea continuă Î 47/002

De ce să promovați programe de învățare continuă și care sunt avantajele pe care le obțineți Î 47/002

- Ce motivează companiile în promovarea învățării continue a angajaților Î 47/002
- Ce îi motivează pe angajați pentru învățare continuă Î 47/003

Cum să creați o cultură a învățării în compania dvs.: 6 recomandări de care să țineți seama Î 47/005

Ce este învățarea continuă

Economia mondială actuală necesită regândirea completă a teoriei factorilor de producție. Astfel, **cunoașterea** devine o **componentă esențială** a sistemului de dezvoltare economică și socială contemporan.

Companii care învață

Pentru a putea face față noilor cerințe, companiile trebuie să se transforme în așa-numitele **„companii care învață“**, adică să acorde prioritate desfășurării unui **proces neîntrerupt al învățării**.

Companiile au nevoie de angajați din ce în ce mai calificați și specializați. La rândul lor, angajații trebuie să se înscrie în programe de învățare pe tot parcursul vieții pentru a-și ridica în permanență nivelul de calificare și a-și îmbunătăți competențele.

?

Învățarea continuă sau cum mai este numită **învățarea pe tot parcursul vieții** este definită ca o experiență de învățare în afara unor cursuri „clasice“ academice. Cunoștințele se pot căpăta la locul de muncă, prin călătorii de studiu, prin implicarea în servicii comunitare și chiar prin voluntariat.

Nu uitați: învățarea reprezintă unul dintre principalele avantaje pentru a face față contextului economic actual extrem de concurențial.

De ce să promovați programe de învățare continuă și care sunt avantajele pe care le obțineți

Ce motivează companiile în promovarea învățării continue a angajaților?

Iată câteva dintre motivele pentru care vă recomandăm să promovați programe de învățare continuă în compania dvs.:

- volumul din ce în ce mai mare al informațiilor accesibile;
- schimbările rapide de tehnologie;
- schimbările rapide în domeniile de activitate (dispariția unor domenii „clasice" și apariția unor domenii noi);
- necesitatea obținerii unor performanțe superioare și a unor avantaje competitive;
- evitarea falimentului și nevoia îmbunătățirii calității produselor/serviciilor;
- necesitatea înțelegerii profunde a riscurilor și a diversității;
- nevoia de inovație;
- menținerea unui înalt nivel de motivație al angajaților.

Ce îi motivează pe angajați pentru învățare continuă?

Cunoștințele și competențele trebuie actualizate în permanență. Adulții trebuie să fie în permanență la curent cu noutățile din domeniul lor de activitate pentru a rămâne competitivi în economia actuală. Iată câteva dintre motive:

- dorința de a-și schimba locul de muncă, profesia sau compania în care lucrează. Angajații preferă tot mai mult să-și dezvolte cariera prin schimbarea companiilor și a domeniilor de activitate decât să rămână într-o singură companie;

- solicitarea unor competențe din ce în ce mai înalte chiar și la nivelurile „entry" (primul loc de muncă, loc de muncă fără multă experiență etc.);
- necesitatea de a face față unor sarcini în domenii diverse, utilizând competențe lărgite;
- nevoia de a-și dezvolta noi competențe:
  - ✓ de a participa activ la ședințe de brainstorming
  - ✓ de a fi creativi
  - ✓ de a-și utiliza imaginația
  - ✓ de managementul informației
  - ✓ abilitatea de a lucra în echipe diferite și cu colegi diferiți.

Vă prezentăm câteva dintre **avantajele pe care le pot obține atât angajații, cât și compania** dvs. ca urmare a promovării învățării continue:

Avantajele învățării continue

- ✓ dezvoltarea completă a abilităților naturale (înnăscute);
- ✓ menținerea permanentă a minții în stare receptivă la nou (concept cunoscut în literatura de specialitate sub denumirea de „minte deschisă");
- ✓ sporirea nivelului de înțelegere a realității;
- ✓ o mai bună adaptare la schimbare;
- ✓ o mai bună stabilire a obiectivelor și a scopului atât la nivelul organizațional, cât și individual;
- ✓ menținerea angajaților implicați activ și motivați în activitatea companiei;
- ✓ îmbunătățirea interrelaționării între angajați;
- ✓ crearea de rețele de cunoștințe utile în activitatea companiei;
- ✓ creșterea stimei de sine a angajaților și, implicit, obținerea unor rezultate superioare la locul de muncă.

Pentru a promova învățarea continuă în compania dvs. nu este neapărat nevoie să apelați la **experți în formare**, ci puteți apela la așa-numiții **practicieni în formare**. Aceștia se pot recruta din rândul managerilor de linie, specialiștilor, consultanților interni și/sau externi care ar trebui să combine mai multe roluri, cum ar fi:

Experți în formare versus practicieni în formare

- planificarea și organizarea procesului de dezvoltare la locul muncii, fără suportul unui specialist extern;
- consilierea, organizarea și evaluarea strategiilor și planurilor de învățare-dezvoltare (organizate pe departamente sau la nivelul întregii companii);
- angajarea și supervizarea ofertanților de programe de formare;
- desfășurarea sau sprijinirea desfășurării de programe de învățare-dezvoltare.

Indiferent de nivelul la care se găsesc în companie, responsabilii cu formarea profesională continuă trebuie să înțeleagă politicile și strategiile de care are nevoie compania.

Cum să creați o cultură a învățării în compania dvs.; 6 recomandări de care să țineți seama

Prin **învățare permanentă** o companie se angajează să promoveze **îmbunătățirea continuă a proceselor, produselor și/sau serviciilor sale și a competențelor angajaților**. Ce ar trebui să faceți pentru a vă transforma într-o **companie care învață?**

- ☞ promovați cooperarea între toți angajații la locul de muncă;
- ☞ promovați lucrul în echipă;
- ☞ promovați creativitatea;
- ☞ promovați integrarea procesului de învățare în toate activitățile etc.

Ca manager sau lider al companiei aveți responsabilitatea de a vă încuraja și sprijini angajații care doresc să-și continue pregătirea profesională și să participe la cursuri de formare.

Adăugând valoare angajaților dvs., aceștia, la rândul lor, vor adăuga valoare companiei! Fără a oferi cunoștințele necesare și accesul la formare, compania riscă să nu mai fie capabilă să facă față mediului concurențial și/sau noilor tehnologii care i-ar putea asigura succesul.

Iată câteva dintre elementele de care trebuie să țineți cont dacă doriți promovarea unei culturi a învățării în compania dvs.:

1. Creați un mediu prietenos de învățare și promovați îmbunătățirea performanțelor ca o cerință a postului

Solicitați angajaților să vă comunice care sunt domeniile în care consideră că au nevoie de îmbunătățiri. Atmosfera întâlnirii trebuie să fie **pozitivă** și **constructivă**.

În urma procesului de evaluare a nevoilor angajaților stabiliți următoarele:

- **competențele** pe care ar trebui să le dezvolte angajații pentru a-și îndeplini activitatea **la locul lor de muncă** și notați-le ca o prioritate;
- **competențele** necesare angajaților pentru a contribui la dezvoltarea echipei în care lucrează și a companiei în general;
- identificați una sau maximum două zone în care este necesară dezvoltarea de competențe într-o anumită etapă pentru a menține trează atenția angajaților.

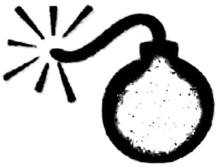
Dezvoltarea competențelor

Acestă analiză nu presupune doar depistarea punctelor slabe ale angajaților, ci și determinarea modalității în care puteți dezvolta continuu punctele forte ale acestora. Pentru aceasta:

- ☞ identificați trainingurile externe pe care le poate oferi compania;
- ☞ identificați trainingurile interne pe care le poate oferi compania;
- ☞ determinați timpul pe care angajații îl pot acorda pentru traininguri și coaching.

2. Aflați ce anume îi motivează pe angajați să învețe

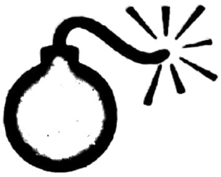
În același timp, oamenii sunt interesați să învețe lucruri diverse și noi. Învățarea este un proces continuu și majoritatea angajaților vor avea avantaje dacă vor căpăta mai multe abilități. Variind obiectul învățării/formării veți menține angajații **permanent interesați**.



Este important să le oferiți angajaților oportunitatea de a căpăta sau de a-și îmbunătăți competențele atunci când au nevoie de ele. Nu risipiți timp sau bani pentru a le dezvolta competențe de care nu este nevoie în compania dvs.

3. Țineți cont de particularitățile de învățare ale angajaților când alcătuiți programe de învățare

Vorbiți cu angajații și aflați care sunt cele mai bune condiții și care este mediul în care preferă să învețe.



Nu toți angajații au același stil de învățare. Pentru unii este suficient să le dați suportul de curs și să aibă timp să studieze. Alții învață mai bine într-un mediu organizat, într-o clasă, de exemplu.

Majoritatea angajaților învață cel mai bine la locul lor de muncă când **comunică unii cu alții.** S-ar putea ca unii angajați să aibă competențele de care au nevoie ceilalți. Creați-le condițiile de a lucra împreună pentru a învăța și compania este cea care va profita din plin.

4. Stabiliți nevoile de învățare ale angajaților

Faceți o evaluare a competențelor pe care angajații dvs. ar trebui să și le dezvolte, pentru ca împreună să decideți dacă și cum vor beneficia atât ei, cât și firma de pe urma dezvoltării acestora.

Plan de dezvoltare a carierei

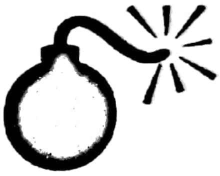
Ajutați-i pe angajații dvs. să își facă un plan de dezvoltare a carierei pentru ca să știe ce cunoștințe și competențe le sunt necesare pentru a ajunge acolo unde țintesc.

Includeți dezvoltarea competențelor și cunoștințelor ca parte a procesului lor individual de evaluare a performanțelor profesionale.

Nu uitați să le oferiți angajaților și posibilitatea de a-și dezvolta o varietate mare de **competențe „soft”** (limbi străine, utilizare PC, comunicare, interelaționare etc.), precizând care sunt acele competențe care le aduc cele mai mari beneficii și de care au nevoie la locul de muncă prezent sau viitor.

Decizia privind competențele pe care să și le dezvolte trebuie să aparțină angajaților. A încerca să îi îndrumați să dobândească competențe față de care nu au nicio afinitate înseamnă pierdere de timp și conduce la rezultate slabe.

Nu forțați angajații și nu îi grăbiți să participe la traininguri. Grija dvs. trebuie să fie **să îi țineți motivați și „în priză”**. Angajaților le place să „stăpânească” cum și ce învață.



5. Asigurați angajaților instrumentele necesare învățării

Angajații dvs. au nevoie să le oferiți instrumentele și timpul necesar pentru învățare. Este important să lucrați împreună cu ei, permițându-le să își ajusteze programul în așa fel încât să poată participa la traininguri.

Stabiliți apoi care sunt **cursurile relevante** sau **examenele de certificare** pentru care compania poate să plătească.

În același timp, achiziționați cărți și suporturi de curs pentru a crea în companie o „bibliotecă pentru învățare”. Unii angajați s-ar putea să utilizeze cărțile sau suporturile de curs pentru a învăța singuri.

Pentru a obține rezultate maxime cu minimum de cheltuieli, planificați ca trainerii/formatorii să vină de preferință la locul de muncă al angajaților.

6. Dezvoltați un plan de învățare

După ce ați identificat care sunt domeniile în care angajații au nevoie să-și dezvolte competențele trebuie să elaborați un plan. Iată o scurtă listă care vă va ajuta în elaborarea unui plan de învățare:

☞ alegeți una sau două zone în care angajații își vor dezvolta competențele și concentrați-vă asupra acestora;

☞ creați o listă cronologică a activităților de învățare care îi vor ajuta pe angajați să își dezvolte competențele în zonele respective;

☞ creați o listă cu datele și acțiunile pe care managementul le va întreprinde pentru a sprijini dezvoltarea competențelor angajaților în zonele respective.

Programe de internship

48

8 motive pentru care să angajezi un intern în compania ta I 48/006
- **Beneficiile „evidente“ ale angajării unui intern** I 48/008
- **Beneficiile „ascunse“ ale angajării unui intern** I 48/009
- **De ce să angajaţi mai mulţi interni?** I 48/010

Cheia implementării unui program de internship de succes I 48/010

Indicatorii de selectare a internilor ca angajaţi în companie I 48/015

Ce este **internship-ul?** Prin acest termen se definește **posibilitatea unor studenți sau tineri absolvenți de a câștiga experiență pentru un anumit post direct în interiorul unei companii,** fără a fi angajați propriu-zis.

În calitate de manager de resurse umane sau de profesionist în domeniu cunoașteți foarte bine situația aproape imposibilă în care se află un tânăr la începutul carierei: pe de o parte, i se cere experiență în domeniul în care dorește să activeze, iar pe de altă parte, este aproape imposibil să acumuleze această experiență dacă nu se poate angaja în nicio companie.

Chiar dacă **activitatea desfășurată în cadrul unui program de internship este temporară** și, de cele mai multe ori, neplătită, internii au posibilitatea de a vedea la fața locului în ce constă activitatea într-o companie pe un anumit post, pot afla ultimele noutăți din domeniul ei de activitate și capătă cunoștințe și experiențe pe care nu le pot căpăta pe băncile instituțiilor de învățământ.

Internship-ul îi învață pe tineri să se descurce mai bine în situații pe de o parte tipice, iar pe de altă parte mereu noi și surprinzătoare și să capete în acest fel experiența care le este solicitată dacă doresc să se angajeze cu normă întreagă pe un anumit post într-o anumită companie.

8 motive pentru care să angajezi un intern în compania ta

Iată câteva dintre motivele pentru care angajatorii organizează programe de internship în companiile lor:

1. Programele reprezintă o modalitate eficientă de recrutare a unor studenți sau tineri absolvenți cu calificare superioară și foarte motivați care să corespundă nevoilor companiei.
2. Prin acest tip de programe se asigură angajați pe durată determinată foarte bine pregătiți care să preia o parte din activitățile angajaților companiei, oferindu-le acestora posibilitatea de a finaliza proiecte mai complexe.
3. Se acoperă nevoile de resurse umane ale companiei pe termen scurt fără angajamente pe termen lung.
4. Programele de internship reprezintă o metodă necostisitoare de pregătire a unor potențiali angajați viitori.
5. Programele funcționează ca o activitate de recrutare cu risc foarte scăzut.
6. Se oferă posibilitatea angajaților care doresc să se dezvolte pentru a ocupa poziții superioare să câștige experiență în supervizare.
7. Companiile beneficiază de talente pe perioadă scurtă de timp și de idei noi creative.
8. Prin aceste programe companiile își îndeplinesc angajamentele de responsabilitate civică oferind studenților și tinerilor absolvenți posibilitatea reală de a câștiga experiență în muncă.

În ultima vreme, companiile se confruntă cu o solicitare mereu crescândă de candidați cu înaltă calificare. Dacă pentru companiile mari, cu renume este mai ușor să atragă candidați cu competențe superioare, pentru o companie medie sau mică găsirea unor candidați potriviți este o adevărată provocare.

Soluția pentru acestea din urmă este angajarea unor interni. Poziția de „intern", sau cum mai este cunoscută la noi „practicant/stagiar" prezintă multe avantaje care ar putea propulsa o afacere mai modestă.

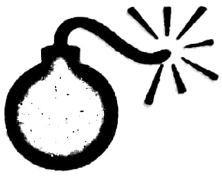
Beneficiile „evidente" ale angajării unui intern

- **Un intern poate aduce un plus de valoare foarte mare pentru compania dvs.**

La prima vedere, angajarea unui intern ar putea însemna doar să beneficiați de un angajat nou și motivat, care muncește practic pe gratis sau pentru bani foarte puțini.

Internii au această „calitate" deoarece se află în căutarea unor oportunități de a-și demonstra talentele și de a-și începe, eventual, cariera. De aceea, sunt foarte motivați și își aduc o contribuție semnificativă la activitatea companiei, fără ca bugetul alocat pentru salariul lor să vă afecteze prea mult.

Totuși, atunci când angajați interni, trebuie să fiți conștienți că există o serie de „capcane" nevăzute. Regula de aur pentru top management în ceea ce privește internii trebuie să fie „nu abuzați niciodată prea mult de interni!".



Nu procedați ca multe companii care, cu toate beneficiile pe care le poate aduce angajarea internilor, apelează la aceștia doar pentru a-i pune să facă activități pe care nimeni dintre ceilalți angajați nu vrea să le facă.

Aceste atribuții, care sunt neinteresante și mari consumatoare de timp, îl pot face pe intern să se demotiveze într-un timp foarte scurt. Chiar dacă este doar un intern, pentru o companie medie sau mică demotivarea acestuia se poate dovedi foarte dăunătoare.

Dezavantajele pe care le poate provoca un intern nu se rezumă doar la faptul că productivitatea sa va scădea, dar, în final, poate pleca din companie, lăsându-vă cu o mulțime de activități nerezolvate de care se ocupa.

Cum puteți **să motivați** un intern:

☞ Comportați-vă cu el ca și cum este membru al echipei dvs.
☞ Subliniați importanța activității pe care o desfășoară în companie.
☞ Variați din timp în timp activitățile pe care trebuie să le realizeze.
☞ Dați-i, pe cât posibil, sarcini pe care poate să le îndeplinească singur de la cap la coadă.
☞ Comunicați-i impactul pozitiv pe care îl are activitatea sa asupra companiei.
☞ Oferiți-i feedback constructiv în mod constant.

Motivarea internului

Beneficiile „ascunse“ ale angajării unui intern

➢ **Un alt motiv pentru care companiile apelează la interni este acela de a putea pregăti un nou angajat full-time.**

În special companiile medii și/sau mici, care atrag cu greu candidați cu competențe superioare, pot avea control asupra „calității" internului pe care îl angajează. Acesta va fi oricum mult mai calificat în conformitate cu cerințele postului pe care doriți să îl titularizați decât un candidat din afara companiei.

De ce să angajați mai mulți interni?

Dacă ați angajat deja un intern, s-ar putea să doriți să angajați mai mulți. Există cel puțin trei motive pentru care ați dori să faceți acest lucru:

- Primul motiv ar fi faptul că mai mulți interni de aceeași vârstă se adaptează mult mai ușor condițiilor de la locul de muncă.

Acest lucru este valabil în special în companiile mai mici unde angajații mai vechi formează un grup destul de compact, iar acceptarea și adaptarea unor angajați noi poate fi mai dificilă.

- Al doilea motiv ar fi că, deși internii vor stabili între ei relații de camaraderie, va apărea și spiritul de competiție. Acest lucru îi va face să muncească mai mult pentru a deveni „cel mai bun intern", iar compania va avea doar de câștigat de pe urma acestei situații.
- Al treilea motiv pentru care v-ați putea dori să angajați mai mulți interni este că veți avea de unde alege dacă vă gândiți să angajați full-time pentru un anumit post pe unul dintre ei.

Cheia implementării unui program de internship de succes

Dacă nu vă puteți permite să vă plătiți internii nu trebuie să intrați în panică. Studenții și mulți tineri absolvenți din ziua de astăzi sunt foarte dispuși să muncească pe gratis doar pentru a câștiga experiență în vederea angajării ulterioare pe postul pe care îl visează.

Pentru a implementa cu succes un program de internship după principiul câștig-câștig, vă propunem să țineți cont de următoarele elemente:

- **Propuneți activități provocatoare și productive**

De obicei, studenții și/sau tinerii absolvenți sunt inteligenți și foarte motivați; ei își realizează cu multă conștinciozitate munca și de multe ori fac mult mai mult decât le cere angajatorul. Sunt dornici sa învețe din experiența unei activități reale și să lucreze alături de profesioniști în domeniul pentru care se pregătesc.

Exemplu

O abordare proactivă care va îmbunătăți reputația companiei în oferirea de programe de internship este de a lucra direct cu o universitate și de a stabili împreună conținutul programului de internship.

În acest fel, studenții vor putea participa la program în paralel cu procesul de învățare, ceea ce va crește numărul celor care doresc să se înscrie. Accesul la studenții cei mai bine pregătiți este în acest fel asigurat!

- **Precizați o durată rezonabilă pentru perioada de internship**

Durata programului trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a permite armonizarea între nevoile studenților și ale angajatorului.

Programul nu trebuie să fie prea scurt, în așa fel încât internul să aibă timp suficient pentru orientare/acomodare, pentru a putea fi capabil să muncească la capacitatea maximă.

În același timp, **durata internship-ului va trebui să țină cont și de nevoile și posibilitățile reale ale companiei:** internii nu trebuie să îi încurce pe angajații dvs. și nici să rămână în companie mai mult decât este necesar pentru atingerea obiectivelor stabilite în programul de internship.

În stabilirea perioadei de internship va trebui să țineți cont și de faptul că majoritatea studenților sunt disponibili doar pe durata unui semestru sau pe durata vacanței de vară.

- **Stabiliți ce suport trebuie să acorde compania internilor** – desemnați un mentor/supervizor.

Mentorul

Cel mai bun mentor este un angajat care manifestă interesul de a-i învăța pe alții, care cunoaște și înțelege obiectivele generale, politicile și procedurile companiei și îi poate învăța pe interni cum să presteze o activitate de calitate.

Este de dorit ca mentorul și viitorii interni să se cunoască cu cel puțin 2-3 săptămâni înainte de începerea programului. Cunoașterea se poate face printr-un schimb de e-mail-uri, dar este de preferat **să se întâlnească direct.**

Înainte de începerea programului de internship mentorul/supervizorul trebuie să îi ajute pe candidații la programul de internship în **clarificarea și stabilirea obiectivelor personale** și a cel puțin **3 obiective de învățare pe perioada programului**.

Este foarte important ca aplicanții să aibă cât mai clar definite obiectivele personale și să știe ce anume doresc ei să obțină ca urmare a activității de interni.

În acest fel se pot alege candidații potriviți cu specificul și obiectivele companiei și se evită eșecul programului de internship.

- Decideți dacă internii vor munci doar într-un **singur departament sau în mai multe departamente.**

Training

- Determinați **tipul de orientare profesională și training** de care vor avea nevoie internii.

Mediul de lucru

- Puneți la dispoziția internilor un **mediu de lucru sigur**. Oferiți-le echipamente, consumabile și un spațiu adecvat pentru a-și îndeplini obligațiile.

Fișa postului

- Când vă decideți să apelați la interni elaborați o **fișă a postului** pe care doriți să îl ocupe internul respectiv, care să cuprindă cel puțin următoarele elemente:

  ✓ O scurtă descriere a companiei și datele de contact, eventual adresa de website
  ✓ Denumirea postului
  ✓ Competențele și calificările necesare
  ✓ Activitățile și responsabilitățile postului
  ✓ Plata oferită, iar dacă nu se oferă nicio plată precizați acest lucru

- ✓ Numărul de ore de lucru
- ✓ Locul unde se va desfăşura activitatea (oraşul, sediul companiei etc.)
- ✓ Data de început şi data de terminare a perioadei de internship
- ✓ Instrucţiunile de aplicare pentru poziţia respectivă şi termenul până la care se primesc aplicaţiile.

- **Stabiliţi o modalitate echitabilă de evaluare a activităţii internilor.**

Feedback

Un program de internship reprezintă o experienţă de învăţare reală doar dacă se oferă internilor un feedback constructiv.

O evaluare efectivă se va baza pe obiectivele de învăţare care au fost stabilite pentru interni de la începutul programului. Supervizorul/mentorul va trebui să aloce timp pentru a evalua atât punctele forte, cât şi punctele slabe ale internului. În cazul în care un intern nu a putut să îşi atingă targetul va trebui să i se ofere şi sugestii de îmbunătăţire a activităţii sale viitoare.

Evaluarea poate avea loc în cel puţin două etape:

Evaluarea internship-ului

1. La jumătatea perioadei de internship – se face o trecere în revistă a activităţilor desfăşurate de interni împreună cu mentorul/supervizorul şi se discută progresele realizate, dificultăţile întâmpinate, ideile care pot apărea etc.

Este de preferat ca această evaluare să aibă loc prin întâlniri directe şi, doar dacă nu este posibil, se poate apela la schimburi de mesaje pe e-mail.

Rezultatele acestei evaluări se vor comunica coordonatorului programului de internship.

2. **La sfârşitul perioadei de internship** – se organizează o întâlnire finală, cu participarea internilor, mentorului/supervizorului şi coordonatorului programului de internship.

Evaluarea internship-ului

Cu această ocazie puteţi solicita internilor să facă o prezentare a activităţii lor pe perioada de internship referindu-se atât la obiectivele personale, cât şi la obiectivele de învăţare pe care şi le-au stabilit la începutul programului.

De asemenea, este recomandabil ca mentorul/supervizorul şi coordonatorul programului să ofere feedback-ul lor constructiv referitor la activitatea internilor.

Atât internii cât şi mentorul şi coordonatorul pot pune întrebări şi oferi răspunsuri referitoare la perioada de internship. Toate acestea se pot constitui într-o bază de date ce va ajuta compania în îmbunătăţirea programelor viitoare de internship.

Un bun mentor/supervizor nu se limitează doar să îi înveţe pe interni, el sprijină compania în a vedea dacă internii respectivi pot deveni viitori angajaţi cu normă întreagă.

Indicatorii de selectare a internilor ca angajaţi în companie

☞ rapiditatea cu care internul a înţeles ce are de făcut;

- ☞ performanțele obținute (de preferabil, acestea ar trebui apreciate atât de mentor/supervizor, cât și de șeful departamentului și colegii cu care a lucrat);
- ☞ nivelul de integrare în companie (cea mai obiectivă apreciere este dată atât de mentor/supervizor, cât și de șeful departamentului și colegii cu care a lucrat);
- ☞ înțelegerea culturii organizaționale și a valorilor companiei.

Câțiva dintre **indicatorii de succes pentru un program de internship** pot fi:

Indicatori de succes ai unui internship

- ✓ baza de date realizată pentru alte programe;
- ✓ numărul de interni rămași ca angajați;
- ✓ numărul de locuri de internship solicitate.

În concluzie, utilizarea internilor în compania dvs. vă aduce multe beneficii. Este însă foarte important să faceți o planificare cât mai detaliată și realistă înainte de lansarea unui program de internship.

51

Ce este interviul de selecţie I 51/002

Tipuri de interviuri I 51/003

Pregătirea interviului I 51/006

Conducerea interviului I 51/008

Formularea întrebărilor I 51/017

Evaluarea răspunsurilor I 51/023

Concluziile interviului de selecţie I 51/036

RENTROP & STRATON

Ce este interviul de selecție

Interviul este o conversație între două persoane, de obicei un angajator și un angajat/candidat la angajare, care servește unor scopuri bine definite ale organizației: selecție, evaluare a performanțelor, disciplinare sau simplă informare.

Interviul – instrument de selecție

Fără îndoială, tipul cel mai des întâlnit de interviu este cel de selecție. Acesta este deosebit de util în realizarea unei bune selecții, cu condiția să fie bine condus.

Interviul de selecție este un mijloc de obținere a unor informații despre candidați într-o perioadă limitată de timp. Este nelipsit din orice proces de recrutare și selecție de personal.

Interviul trebuie să constituie, atât pentru manager cât și pentru candidat, o ocazie de a se cunoaște mai bine. Dacă este reușit, acest prim dialog asigură o evaluare completă a celui intervievat; dacă eșuează, rămâne o simplă discuție între doi necunoscuți.

Cheia succesului unui interviu stă, pe de o parte, în capacitatea managerului de a exprima clar nevoile de personal ale organizației și, pe de altă parte, în abilitatea acestuia de a aprecia cât mai exact ce anume oferă din punct de vedere uman și profesional fiecare candidat. Atenție, așadar! Interviul este un test nu doar pentru candidatul care urmărește să se angajeze, ci și pentru dvs., angajatorul.

Obiectivele interviului

Iată ce trebuie să vă propuneți în cazul interviului de selecție:

- să comunicați fiecărui candidat o descriere cât mai exactă a postului vacant;

Informații despre candidat

- să observați candidatul și să aprofundați informațiile despre acesta, așa cum reies din dosarul de candidatură. Datele despre angajat pe care le aveți deja la dispoziție pot sta la baza formulării unor noi întrebări în cadrul interviului;
- să prezentați cât mai corect – dar și atrăgător – firma dvs., astfel încât candidatul pe care îl preferați să fie convins de avantajele ocupării unui post în cadrul organizației;
- să apreciați cât mai obiectiv capacitățile profesionale ale candidatului, interesul și potențialul său de succes din perspectiva cerințelor firmei.

Un interviu este o ocazie pentru intervievator și candidat să schimbe informații, astfel încât fiecare să poată aprecia corect dorința de a face sau de a accepta o ofertă de angajare.

Profilul candidatului

Dvs., coordonatorul discuției, trebuie să cunoașteți bine profilul candidatului (studii, preferințe, valori, aspirații) și apoi să analizați în ce măsură există apropieri între aspirantul la post și organizație.

Așteptările candidatului

E bine să știți care sunt așteptările candidatului care se prezintă la interviu. El vrea să afle cât mai multe detalii despre: postul vacant, atmosfera de lucru, salarii, beneficii, posibilitățile de dezvoltare și promovare, perspectivele firmei; toate acestea pentru a putea măsura la rândul lui nevoile sale în comparație cu oferta disponibilă.

Tipuri de interviuri

Interviul structurat

Interviurile structurate se caracterizează printr-un mare grad de strictețe. Dacă optați pentru un astfel de dialog, atunci trebuie să pregătiți în avans o listă de întrebări și chiar să o respectați. Practic, veți solicita candidatului informații asemănătoare celor din formularul de candidatură (de multe ori pe baza unor întrebări închise).

Interviul cu întrebări prestabilite

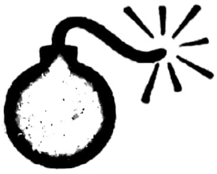
Puteți pregăti tipuri de răspunsuri posibile, urmând să notați în ce categorie se încadrează răspunsul candidatului.

Interviul nestructurat

Discuția liberă

Atunci când sunteți în criză de timp, luați în calcul varianta interviului nestructurat, care nu presupune prea multe preparative: managerul își stabilește o listă de posibile subiecte ce urmează să fie discutate, păstrându-și o mare libertate de a se adapta situației și candidatului. Abordarea tipică pentru un astfel de interviu este „vorbiți-mi despre dvs.".

Interviurile nestructurate sunt caracterizate de spontaneitate și insistă mai ales asupra aspectelor pe care neavizații le consideră a fi mai puțin relevante cu privire la candidat (hobbyuri, domenii de interes ale acestora).



Atenție! Condus inadecvat, un astfel de interviu poate aluneca în derizoriu. Sfatul nostru este acela de a alege acest gen de dialog numai dacă aveți experiență ca intervievator.

Interviul semistructurat

O variantă de mijloc este interviul semistructurat. Întrebările sunt pregătite în avans și investighează punctele de interes. Managerul își permite o anume flexibilitate pe parcursul interviului, urmând să insiste asupra subiectelor care merită o atenție mai specială.

.Pentru a fi sigur că obțineți cele mai bune rezultate, realizați o combinație între interviul structurat (care facilitează schimbul de informații esențiale) și interviul nestructurat, care oferă o anume libertate în a analiza aspectele de interes .

Interviurile de stres

În situațiile în care doriți să testați capacitatea candidatului de a ocupa un post care solicită intens rezistența psihică, realizați un așa-numit interviu de stres. Puneți întrebări într-o succesiune rapidă. Cereți răspunsuri prompte. Exprimați opinii contrare celor ale candidaților și analizați reacțiile acestora.

Interviul pentru ocuparea posturilor complexe

Utilizarea interviului de stres trebuie redusă la acele posturi cărora le sunt specifice un anume consum nervos, precum și munca sub presiune. Explicați apoi candidaților motivele pentru care ați decis să apelați la această tehnică de intervievare.

Cei mai mulți candidați vin la interviuri cu o imagine-tip despre cum o să se desfășoare acestea. De ce doriți acest post? Unde ați mai lucrat? Ce studii aveți? De ce ați plecat de la postul anterior? Astfel de întrebări confirmă așteptările candidaților. Încercați să vă abateți de la previzibil, de la această procedură standard. Cei mai buni candidați vor prefera întrebări mai interesante. Nu-i dezamăgiți! Puneți-le astfel de întrebări (pe care le alegeți din lista pregătită de dvs. anterior).

Puneți întrebări imprevizibile!

Interviul de selecție trebuie să ofere atât candidatului, cât și managerului timp suficient pentru a decide dacă există o potrivire între post și candidat. Cel care-și dorește angajarea nu va avea succes în camuflarea adevăratei sale personalități dacă dvs. veți aloca suficient timp pregătirii și susținerii interviului și dacă vă veți perfecționa capacitatea de a-l conduce.

Pregătirea interviului

Dacă interviul este condus ca un „prilej de recreere", la capătul unei zile de lucru obositoare, rezultatele nu pot fi decât negative. Desfășurarea interviului nu reprezintă o hartă marcată de la care nu vă puteți abate, dar, ca întotdeauna înaintea unui drum, este util să stabiliți o rută.

Lipsa pregătirii interviului compromite de obicei începutul acestuia, adică tocmai perioada cea mai importantă în formarea unei păreri. În plus, improvizația oferă candidatului impresia unui intervievator incompetent sau indiferent. Atenție, deci: un interviu trebuie să vă găsească pregătit!

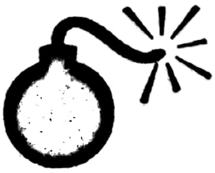
Listă de control pentru pregătirea interviului

☐ Care sunt informațiile de care am nevoie?

☐ Ce trebuie să cunoască cel intervievat?

☐ Ce stil de intervievare să adopt?

☐ Despre ce vom discuta în principal?



Răspunzând acestor întrebări puteți construi, în linii mari, un plan al interviului. Cu toate acestea, dată fiind natura dinamică a relațiilor umane, fiți dispuși să vă adaptați planul la caracteristicile celui intervievat și la schimbările de ultimă oră. Pregătirea interviului nu trebuie să afecteze flexibilitatea care e necesară în timpul discuțiilor.

☐ Stabiliți obiectivul interviului.

Puneți-vă o întrebare adesea neglijată: ce doresc să obțin în urma acestui interviu? De exemplu, în cazul unui interviu de evaluare a performanțelor, vreți să-l mustrați pe angajat pentru ineficiența sa ori intenționați să-i schimbați atitudinea față de muncă?

Obiectivul oferă un reper față de care rezultatele interviului pot fi evaluate.

☐ Determinați cerințele postului (pe baza descrierii postului) și lămuriți-vă asupra informațiilor de care aveți nevoie despre candidat pentru a putea evalua cât mai corect potențialul său pentru acel post.

Care sunt cerințele postului?

☐ Examinați dosarul de candidatură.

Revedeți informațiile pe care le dețineți despre candidat (formular de candidatură, CV, referințe) și pregătiți întrebări care să limpezească eventuale aspecte neclare din activitatea acestuia.

Cine este candidatul?

☐ Stabiliți domeniile asupra cărora veți zăbovi în timpul interviului (și succesiunea acestora), precum și întrebările pe care doriți să le puneți pentru a testa calitățile și capacitățile candidatului în raport cu acel post.

Nu vă propuneți să aprofundați pe parcursul interviului prea multe subiecte. O cantitate mare de informație poate fi la fel de periculoasă în luarea deciziei ca și una prea mică.

☐ Stabiliți momentul și locul desfășurării interviului.

Asigurați-vă că interviul va avea loc într-un cadru propice (fără întreruperi) și la o oră adecvată. Comunicați din timp candidatului data, ora și locul de desfășurare a interviului.

Locul interviului poate afecta puternic desfășurarea discuției. Alegeți biroul dvs. sau o altă încăpere în care sunt șanse minime să fiți deranjat. Scopul interviului fiind acela de a cunoaște mai bine candi-

Când și unde va avea loc interviul?

datul, este necesar să creați o atmosferă plăcută care să-i permită acestuia să fie el însuși, să fie relaxat.

Politețea la interviu

Acordați importanță următoarelor elemente: punctualitatea, înălțimea scaunelor (nu creați decalaje) și plasarea acestora (cât mai apropiate), lipsa barierelor în spațiu (mese, birouri), confort (scaune, fotolii), întreruperile.

Evitați să:
- îl faceți pe candidat să aștepte;
- plasați un birou între dvs. și cel intervievat;
- îl plasați într-un loc în care soarele îi vine drept în ochi (poziție de interogatoriu);
- aveți un pahar în față, iar candidatul nu (sau să nu i se ofere nimic).

☐ Nu planificați zile de interviu-maraton. Evaluarea candidaților intervievați spre seară va avea de suferit. **Nu planificați mai mult de trei interviuri de selecție pe zi.**

Conducerea interviului

Primele minute ale interviului

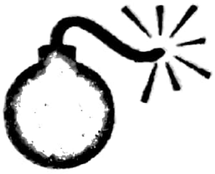
Desfășurarea tradițională a interviului are în vedere schimbul de întrebări și răspunsuri pe parcursul a 30, maxim 60 de minute. Mare parte din evaluare se realizează însă în primele 5 minute, pe baza primei impresii.

Atmosfera din timpul interviului

Una dintre sarcinile intervievatorului este de a stabili o atmosferă care să permită și să stimuleze schimbul de informații. Crearea unui climat relaxant vă asigură primirea unor răspunsuri sincere. Când începeți interviul, destindeți atmosfera. Eventual, oferiți o cafea; faceți puțină conversație despre vreme, despre modul în care a călătorit sau găsiți astfel de subiecte ce nu pot stârni controverse.

De ce este dificil interviul?

Sarcina intervievatorului nu este deloc ușoară. Sub presiunea timpului, managerul trebuie să analizeze o persoană aflată cel mai adesea într-o situație stresantă și care, din acest motiv, se poate comporta nenatural.



Așadar, ce este de făcut? Una dintre regulile de aur ale intervievării spune că trebuie să aduceți candidatul în starea de spirit în care el să fie dornic să ofere maximum de informații despre propria persoană. Pentru aceasta, asigurați-vă că intervievatul se simte confortabil, este relaxat, și nu intimidat. Punerea „la colț" sub un tir nemilos de întrebări dificile va descuraja oferirea unor răspunsuri deschise. Consecința va fi reducerea volumului de informații pe baza cărora se poate lua decizia de selecție.

Prezentați pe scurt ce doriți să discutați, fără a preciza, ca măsură de prevedere, durata exactă a interviului (este posibil să doriți să încheiați interviul chiar după un prim sfert de oră, atunci când constatați că aveți de-a face cu un candidat total necorespunzător).

Desfășurarea interviului

Fiecare interviu este, într-un anumit fel, unic. De aceea, nu există formule magice pentru conducerea eficace a unui interviu. Fără îndoială însă, există anumite practici a căror folosire este deosebit de utilă.

Factori de risc și factori de succes

Atenție la factorii care pot influența pozitiv sau negativ rezultatul interviului:

- structurarea interviului (interviurile structurate cu atenție sunt mijloacele cele mai eficace de culegere a informațiilor dorite despre candidat);
- presiunea termenelor-limită (există șanse mai mari ca un candidat să fie evaluat favorabil atunci când intervievatorul este presat de timp ca să angajeze pe cineva);

- cunoștințele intervievatorului despre post (cu cât mai multe, cu atât mai bine);
- efectul de contrast (candidații nu trebuie evaluați în funcție de precedentul sau următorul candidat, ci în funcție de candidatul ideal, al cărui portret a fost stabilit înaintea interviului);
- momentul evaluării candidatului; o evaluare prematură (decizia luată în primele cinci minute) e lipsită, de cele mai multe ori, de informații suficiente;
- similaritățile: dispoziția intervievatorului de a-și forma o impresie mai favorabilă față de candidații care au aceleași păreri, studii, interese cu ale sale.

Controlul asupra interviului

Principala abilitate a intervievatorului este aceea de a ghida discuția spre domeniile pe care și le-a propus. Aceasta nu înseamnă monopolizarea discuției sau întreruperea continuă a celuilalt. Controlul se exercită prin punerea celor mai potrivite întrebări. Și în acest caz aveți mai multe opțiuni.

Tipuri de întrebări

Întrebările deschise oferă avantajul că sunt mai productive în informații, facilitând exprimarea liberă de către candidat a părerilor sale.

Exemplu: „Ce activități recreative practicați?“

Întrebări deschise

Întrebările deschise permit discuției să curgă natural; ele apar spontan, din răspunsurile precedente:

Intervievator: „Ce așteptați de la acest post?“
Candidat: „În primul rând, posibilitatea de a-mi folosi mai bine calitățile proprii.“
I: „La ce fel de calități vă referiți?“
C: „În special la cunoștințele din domeniu.“
I: „Ce posibilități aveați să le folosiți la locul de muncă precedent?“ etc.

Întrebările deschise prezintă însă riscul unor răspunsuri prea lungi şi nerelevante. În astfel de situaţii, schimbaţi stilul întrebării (puneţi întrebări închise), în speranţa că şi cel intervievat îşi va modifica răspunsurile în mod corespunzător.

Întrebări închise

Întrebările închise sunt acele întrebări care produc răspunsuri scurte, precum „Da" sau „Nu".

Exemplu: „Vă place să practicaţi sportul?"

Întrebări conducătoare

Fiţi atent să nu cădeţi în capcana **întrebărilor conducătoare**: acestea îl obligă pe intervievat să ofere răspunsul pe care intervievatorul doreşte să-l audă. Evitaţi-le, pentru a nu-i da candidatului nici un indiciu cu privire la răspunsul pe care dvs. l-aţi aprecia.

Exemplu: „Sportul este modul meu favorit de a mă recrea. Presupun că şi pentru dvs."

Întrebări de control

Întrebările care controlează discuţia sunt cele care schimbă direcţia conversaţiei şi introduc un nou subiect.

Exemplu: „Aşadar, înţeleg că vă place să practicaţi activităţi sportive. Dar ce-mi puteţi spune despre experienţa dvs. de muncă?"

Întrebări probatoare

Pentru a nu lăsa nelămurite aspectele care vă interesează sau pentru a contracara răspunsurile vagi ori incomplete, formulaţi **întrebări probatoare**, cele care se construiesc pe răspunsuri deja date şi care caută informaţii suplimentare. În general sunt reformulări ale unor întrebări deja puse, menite să asigure o evaluare deplină şi corectă a candidatului.

Exemplu: „Ce sporturi spuneaţi că agreaţi în special şi cât de des le practicaţi?"

Știința de a asculta

Știința de a asculta este o calitate esențială a intervievatorului. A fi atent la ceea ce spune candidatul este în primul rând o chestiune de curtoazie. În plus, doar o ascultare atentă vă permite să obțineți mai multe informații relevante despre candidat.

Atenție! Intervievatorul trebuie să se concentreze atât asupra a ceea ce spune candidatul, cât și asupra a ceea ce nu spune! Multe informații pot fi culese nu doar din ceea ce se spune, ci și din felul în care se spune (nuanțe, inflexiuni ale vocii, pauze, ezitări, accentuări, ridicarea vocii, ton scăzut etc.).

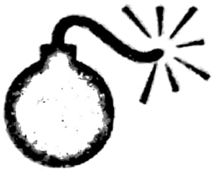
Ascultarea activă

Ascultarea activă este o tehnică prin care vă asigurați și îl asigurați pe interlocutor că ați recepționat corect mesajul lui. Ascultarea activă implică înțelegerea punctului de vedere al celui cu care comunicați.

Listă de control pentru ascultarea activă

☐ Acceptați faptul că ceilalți pot avea opinii contrare celor pe care le aveți dvs.
☐ Dați atenție limbajului trupului și concordanței între ceea ce spun cuvintele și mesajul gesturilor celui ce vorbește.
☐ Evitați să spuneți că ați înțeles când de fapt n-ați priceput nimic.
☐ Căutați să înțelegeți în primul rând mesajul de ansamblu și abia apoi detaliile.
☐ Nu întrerupeți interlocutorul pentru a-i da replica imediat.
☐ Rezumați, din când în când, pe parcursul discuției, modul cum interpretați dvs. spusele celuilalt: „Din câte înțeleg, ceea ce vreți să spuneți este...".

☐ Reluați o parte din spusele interlocutorului pentru a verifica tăria punctelor sale de vedere: „Așadar, spuneți că în situația asta nu se poate face nimic...".



În general, există tendința ca intervievatorul să se gândească mai mult la următoarea întrebare pe care o va pune candidatului decât la răspunsul acestuia la întrebarea precedentă. O problemă frecventă este că, fiind preocupat cu pregătirea unor noi întrebări sau cu verificarea altor informații (consultând CV-ul candidatului), managerul nu mai acordă răspunsului atenția cuvenită: nu mai ascultă cu adevărat! Folosirea întrebărilor deschise, în care replicile induc noi întrebări, este o cale de a rezolva această problemă.

Testați abilitățile de comunicare

Cei mai mulți manageri se concentrează mai ales asupra identificării cunoștințelor tehnice, de specialitate ale candidaților. Interviul oferă însă ocazia unică de a testa calitățile interpersonale, motivațiile și abilitățile de comunicare ale candidatului. Toate acestea nu pot fi evaluate cu precizie prin alte metode de selecție.

Pauzele de vorbire

Lăsați candidatul să vorbească și chiar încurajați-l în acest sens. Tăcerea dvs. poate constitui o tehnică de a solicita informații suplimentare. Mizați pe pauzele care apar între un răspuns al candidatului și formularea altei întrebări. Chiar dacă pot părea stânjenitoare, ele sunt o invitație pentru candidat de a oferi detalii suplimentare.

Reluarea unor întrebări (reformularea lor) clarifică aspecte insuficient lămurite, poate releva detalii neașteptate și indică interesul față de candidat.

Luarea notițelor

Notați-vă impresiile cât mai discret cu putință. Nu există o regulă care să spună că notițele nu ar trebui luate în timpul interviului. Dar, în general, luarea notiţelor poate avea un efect inhibant asupra candidatului (acesta devine precaut, conştient de faptul că orice greşeală e „contabilizată").

Aşadar, încercaţi să nu luaţi prea des notiţe. Candidatul nu se va simţi în largul său văzând că aproape tot ce spune este înregistrat şi poate fi folosit împotriva sa.

Notiţele trebuie să fie scurte şi la obiect; este de preferat ca după încheierea interviului să vă alocaţi câteva minute notării impresiilor, atâta vreme cât ele sunt încă proaspete.

Durata interviului

Durata interviului creşte de obicei odată cu importanţa postului pentru care se candidează. Unele interviuri se pot extinde chiar pe un interval de câteva ore.

Recunoaşteţi un interviu reuşit atunci când, după o jumătate de oră, maxim o oră de conversaţie, aţi căpătat suficiente informaţii pe baza cărora aveţi posibilitatea să luaţi cele mai bune decizii de selecţie.

Înainte de a încheia interviul, rezumaţi lucrurile asupra cărora aţi căzut de acord.

Cum să conduceţi un interviu reuşit

– Plan de acţiune –

☞ Nu încercaţi să ieşiţi în evidenţă, deci nu monopolizaţi discuţia. Lăsaţi-l pe candidat să vorbească mai mult; altfel, acesta poate fi copleşit de avalanşa de informaţii şi comentarii pe care le oferiţi, reacţia lui firească fiind aceea de retragere.

Fiți obiectiv!

☞ Evitați să vă pierdeți obiectivitatea în evaluarea unui candidat chiar dacă observați că acesta gândește ca și dvs.

☞ Folosiți un limbaj simplu, cuvinte ușor de înțeles, evitați jargonul tehnic.

☞ Nu vă agățați de aspecte nesemnificative.

☞ Fiți concis. Nu puneți întrebări prea lungi și nu vă adresați candidatului printr-o avalanșă de întrebări într-o singură frază.

Nu sugerați răspunsurile!

☞ Evitați exprimarea unor opinii personale; ele oferă candidatului posibilitatea de a înțelege ce răspunsuri doriți să auziți.

☞ Nu aprobați, nu dezaprobați cele afirmate de candidat. Păstrați-vă părerile pentru dvs.

☞ Nu vă manifestați emoțional, indiferent cât de încântat, dezamăgit sau chiar șocat ați fi. Astfel de semnale pot fi interpretate greșit de către candidat.

☞ Nu vă lăsați influențat de informații negative; nu le acordați acestora o importanță mai mare decât celor pozitive. Evitați tendința de a căuta acele calități pe care le preferați și de a justifica apoi decizia de angajare pe baza acestor calități.

☞ Nu vă grăbiți în formularea întrebărilor și nu-i cereți intervievatului să se grăbească cu răspunsurile. Îi veți da impresia că nu-i acordați interesul cuvenit sau că este prea lent.

Valorificați bine timpul!

☞ Nu prelungiți un interviu dacă nu este necesar acest lucru. Când a devenit evident că aveți de-a face cu un candidat care nu corespunde cerințelor dvs., nu mai insistați. Nu întrerupeți brusc discuția, dar nici nu mai pierdeți timpul.

☞ Nu intrați în detalii legate de viața personală a candidatului, dar nu ezitați să puneți întrebări cu aspect personal dacă este necesar.
De exemplu, dacă sunt invocate unele dificultăți în familie și imposibilitatea deplasării în afara localității în interes de serviciu, insistați să cunoașteți natura acestor dificultăți.

☞ Dacă există un interes deosebit față de un candidat, îl puteți conduce într-un mic tur al firmei sau îi puteți arăta viitorul loc de muncă. Aceasta îl va ajuta să se identifice cu organizația și să capete o bună impresie despre postul oferit.

☞ Pe parcursul interviului aveți în vedere tot timpul faptul că trebuie să creați o imagine cât mai atractivă acelui post și firmei dvs.

Răspundeți întrebărilor candidatului

☞ Nu uitați că interviul este un instrument de relații cu publicul. Fiți pregătit să răspundeți, la rândul dvs., întrebărilor candidaților.

Grupul de intervievatori

Interviurile în care candidații apar în fața nu a unei singure persoane, ci a unui grup de intervievatori prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje.

Avantajele pe care le oferă grupul de intervievatori sunt:

Avantaje

✓ posibilitatea ca răspunsurile date la întrebările puse de către unul dintre intervievatori să fie evaluate imediat de către ceilalți intervievatori;
✓ impresia colectivă reduce riscul unor impresii individuale greșite.

Dezavantaje

Dezavantajele acestui tip de interviu sunt:

- consumul suplimentar de resurse (solicită timpul mai multor persoane);
- necesitatea unui control mai rigid al discuției din partea șefului comisiei, pentru desfășurarea corespunzătoare a interviului;
- asupra candidatului acționează un stres mai puternic (direct proporțional cu numărul de perechi de ochi ațintiți asupra sa).

Aceste dezavantaje pot fi reduse dacă:

- are loc o discuție prealabilă între intervievatori și sunt stabilite domeniile care vor fi explorate;
- se reduce numărul de intervievatori din cadrul unui grup la maximum trei.

Încheierea interviului

Încheiați interviul pe un ton pozitiv. Abțineți-vă să anunțați pe loc o decizie. Mulțumindu-i candidatului pentru interesul manifestat, asigurați-l că îi va fi comunicat răspunsul dvs. în scurt timp (precizați câte zile).

Elaborarea unor criterii de selecție înainte de începerea interviurilor ajută la luarea mai rapidă a unei decizii corecte. Evaluarea fiecărui candidat imediat după ce interviul ia sfârșit beneficiază de avantajul unei imagini foarte proaspete despre cel intervievat.

Formularea întrebărilor

Multe interviuri sunt limitate de timp, deci extragerea maximului de informație cu minimum de întrebări este importantă pentru dvs. Întrebările trebuie să încurajeze candidatul să vorbească deschis și... mai mult decât vorbește intervievatorul.

Formularea întrebărilor interviului este unul dintre elementele decisive ale succesului acestuia. Fiecare întrebare trebuie să vizeze un anumit criteriu de selecție al postului. Întrebările trebuie să fie bine înțelese de candidat pentru a permite acestuia elaborarea unor răspunsuri corespunzătoare.

Categorii de întrebări

Domeniile vizate de întrebări diferă în funcție de natura postului. În general, întrebările pot fi grupate în câteva categorii care privesc: obiectivele carierei, studiile, experiența de muncă, calitățile și aptitudinile generale cerute de post, caracteristici personale.

Întrebări vizând obiectivele carierei

Scopul întrebărilor referitoare la obiectivele carierei este de a determina interesul candidatului pentru acel post, pentru organizație și pentru domeniul de activitate în care operează.

Exemplu

- De ce doriți acest post?
- Ați mai lucrat în acest domeniu?
- Unde vă vedeți peste cinci ani?
- Cum ați aflat de postul nostru?
- Ce știți despre acest post și despre organizația noastră?
- Ce cunoașteți despre acest domeniu de activitate?
- În ce fel credeți că intrarea în organizația noastră vă va influența cariera?
- De ce ar trebui să mă îngrijorez dacă vă angajez?
- Ce sarcini ați dori și v-ați aștepta să primiți pentru acest post?
- Cât timp credeți că v-ar trebui ca să putem remarca rezultatele muncii dvs.?
- Ce fel de posturi vă interesează cel mai mult?
- Cum arată pentru dvs. o zi tipică de lucru?
- Dar una ideală?
- Ce înseamnă pentru dvs. o carieră de succes?

Întrebări vizând studiile

Studiile pot constitui subiectul principal al interviului, mai ales dacă aveți în față un candidat fără vreun loc de muncă anterior.

- Într-un clasament al promoției dvs., unde ați fi plasat?
- Credeți că notele obținute reflectă corect efortul și cunoștințele dvs.?
- Care erau disciplinele la care întâmpinați cele mai multe dificultăți și de ce?
- Ce discipline vă plăceau cel mai mult?
- Ați fost implicat și în altfel de activități?
- Ce planuri aveți pentru instruire și studii suplimentare?

Exemplu

Întrebări vizând experiența profesională

În cea mai mare parte a timpului discuția trebuie să se axeze asupra experienței profesionale a candidatului și, în acest caz, trebuie avută în vedere mai ales cea care corespunde locului de muncă solicitat.

Nu vă mărginiți doar la a afla denumirile posturilor ocupate anterior. Cereți detalii despre acestea, ca și despre reușitele sau insuccesele avute, ori despre relațiile cu colegii și cu șeful.

- Care dintre posturile anterioare a însemnat cel mai mult pentru dvs. și de ce?
- Ce v-a plăcut cel mai mult la fiecare dintre posturile anterioare?
- Care ar fi cele două lucruri pe care, dacă ați fi putut, le-ați fi schimbat la ultimul loc de muncă?
- Ați prezentat, la locurile de muncă anterioare, propuneri de îmbunătățire a activității?
- În ce măsură credeți că ați contribuit la creșterea profitului firmelor pentru care ați lucrat?

Exemplu

- Cum ați ajuns la ultimul post?
- De ce ați plecat (aveți de gând să plecați) de la ultimul post?
- Ce credeți că v-a asigurat succesul pe posturile anterioare?
- Vreți să-mi descrieți stilul de conducere al ultimului dvs. șef?
- Dacă ați putea să faceți o sugestie privind stilul de conducere din firmele la care ați lucrat, care ar fi aceea?
- Descrieți-mi, vă rog, o zi tipică de lucru în posturile anterioare.
- Ce ați învățat din locurile de muncă anterioare?
- Vă place să primiți responsabilități deosebite?
- Cum vă planificați ziua de lucru?
- Spuneți cum arată pentru dvs. șeful ideal.

Întrebări vizând pregătirea psihologică pentru post

Exemplu

- Povestiți-mi, vă rog, o situație în care ați prevenit apariția unei probleme de muncă.
- Care a fost cea mai dificilă sarcină pe care ați îndeplinit-o?
- Ce faceți când aveți probleme în îndeplinirea unei sarcini?
- Care a fost cea mai importantă decizie pe care ați luat-o la locul de muncă?
- Povestiți-mi o situație în care ați renunțat la procedura recomandată și ați lucrat așa cum doreați dvs. Ce s-a întâmplat?
- Preferați să luați deciziile rapid sau așteptați informații suplimentare?
- Povestiți-mi despre o situație în care ați cerut ajutorul unui coleg sau șefului dvs. pentru a rezolva o sarcină de lucru.

Întrebări vizând caracteristici personale

Interviul vă oferă un bun prilej pentru a testa abilitățile interpersonale ale candidatului (comunicare, munca în echipă, adaptarea, felul de a fi).

- Ați avut conflicte cu colegii de muncă sau cu șeful dvs.? Cum le-ați rezolvat?
- Ce dificultăți aveți în a tolera colegi care au pregătiri și interese diferite de ale dvs.?
- Cum ați defini o atmosferă de lucru dificilă?
- Cum vă împăcați cu ideea că un proiect de-al dvs. nu este acceptat?
- Cu ce tip de persoane vă înțelegeți cel mai bine?
- Ce calități credeți că oferiți?
- Cum definiți un post bun?
- Din care experiență ați învățat cel mai mult?
- Povestiți-mi despre un proiect de-al dvs. care a necesitat un mare consum de energie.
- Când a fost ultima dată când v-ați supărat și de ce?

Întrebări vizând motivarea și ambițiile profesionale

- Ce salariu doriți?
- Cu cât credeți că merită răsplătită munca acestui post?
- Care a fost cea mai mare realizare a dvs. la locul de muncă anterior?
- Ce faceți de obicei când lucrurile se mișcă încet?
- Considerați că ați învățat din greșelile trecutului?
- Ce așteptați de la acest post?
- Care este, pentru dvs., postul ideal?
- În ce măsură se poate conta pe dvs. (ore suplimentare, loialitate)?
- Care credeți că este cea mai bună recompensă pentru performanță?

- De ce credeți că ar trebui să vă angajăm?
- Ce este mai important pentru dvs.: salariul sau munca propriu-zisă?

Întrebări vizând abilitățile de comunicare și tipul de personalitate

Exemplu

- Când trebuie să lucrați cu persoane complet necunoscute, cum reușiți să vă înțelegeți cu ele?
- Cum v-ați înțeles cu șefii anteriori?
- Vorbiți-mi despre experiența dvs. de a lucra în echipă.
- Preferați să lucrați în echipă sau singur?
- Ați dori să lucrați în fiecare zi cu aceleași persoane sau să cunoașteți mereu altele?
- Puteți să-mi povestiți o situație de muncă în care este nevoie de calități de comunicare excelente?
- Cu ce fel de persoane vă place să lucrați?
- Ce înseamnă pentru dvs. cooperarea în muncă?
- Cât de importantă este pentru dvs. comunicarea cu colegii?
- Preferați să desfășurați chiar dvs. o anumită activitate sau să coordonați munca altora?
- Vă place să exercitați mai multe activități simultan sau să vă concentrați asupra unui singur lucru?
- V-ați putea impune în fața unui grup de 10 angajați, câștigându-le respectul?
- Vă considerați un luptător?
- Care credeți că sunt principalele dvs. calități?
- Care considerați că sunt slăbiciunile dvs.?
- Care este cea mai mare greșeală pe care ați făcut-o în activitatea de până acum?
- Pe cine ați apreciat cel mai mult dintre foștii colegi? De ce?
- Care sunt activitățile preferate în timpul liber?

Întrebări vizând autocontrolul

Exemplu

- Descrieţi o situaţie când aţi avut de-a face cu un client nervos. Cum aţi procedat?
- Preferaţi să lucraţi într-un mediu liniştit sau într-un mediu dinamic, provocator?
- Cum traversaţi perioadele de stres?

Evaluarea răspunsurilor candidaţilor

Indiferent de natura postului vacant din organizaţia dvs., dar mai ales pentru funcţii de conducere, **aveţi nevoie de un...**

... angajat motivat

Angajaţii pasionaţi de munca lor sau/şi cei stimulaţi de avantajele şi beneficiile pe care le oferă locul de muncă vin în întâmpinarea scopului oricărui angajator, acela de a avea omul potrivit la locul potrivit. În plus, entuziasmul unor angajaţi motivaţi este contagios; ei stimulează competiţia în muncă şi caută mereu noi obiective de atins.

Candidatul este pasionat de munca lui?

... angajat comunicativ

Informaţia înseamnă putere, de aceea capacitatea de a transmite şi recepţiona informaţii, idei, atitudini este esenţială.

... angajat „învingător"

O regulă simplă a recrutării spune să angajaţi doar acei candidaţi care vă inspiră încredere în ceea ce priveşte potenţialul de performanţă şi care, în plus, au ei înşişi încredere în propriile reuşite. Succesele firmei pot fi aduse doar de oameni care cred cu adevărat în reuşitele proprii. Doar astfel de persoane sunt capabile să transfere la noul loc de muncă experienţa succeselor lor. Selectarea candidaţilor după acest criteriu va necesita din partea dvs., ca angajator, efortul de a detecta relevanţa reuşitelor lor anterioare pentru noul post.

Reuşitele anterioare sunt relevante pentru noul post?

RENTROP & STRATON

... angajat matur/experimentat

În activitatea anterioară, candidatul a făcut faţă dificultăţilor?

Un angajat cu experienţă este, în general, un angajat care nu renunţă uşor în faţa dificultăţilor, fie şi numai pentru faptul că s-a mai confruntat cu ele în trecut. Exercită o influenţă benefică asupra colegilor săi, mai ales în situaţiile de criză; are deprinderi deja formate în clarificarea problemelor care apar, în evaluarea opţiunilor, în găsirea şi testarea soluţiei corecte. Maturitatea sa îi oferă o perspectivă de la care poate tolera micile neajunsuri ale activităţii zilnice.

... angajat organizat

Un angajat organizat este un angajat care ştie să fie propriul său manager; îşi planifică şi îşi controlează activitatea, îşi autoevaluează performanţele în funcţie de obiectivele prestabilite; într-un cuvânt, uşurează din responsabilităţile superiorilor.

... angajat rezistent

În condiţiile unei competiţii tot mai strânse, presiunea asupra angajaţilor creşte: se vor soluţii mai bune şi mai rapide; este nevoie de persoane nu doar rezistente la stres, dar capabile să-şi conducă eficient activitatea în condiţii de incertitudine. Aveţi nevoie de oameni care reacţionează pozitiv la stres, pe care presiunea situaţiilor-limită nu îi paralizează, ci îi motivează.

Formularea unor întrebări pertinente şi interpretarea corectă a răspunsurilor permit detectarea tipurilor de angajaţi menţionaţi mai sus. Desigur, este greu de stabilit răspunsul ideal pentru fiecare întrebare pusă de intervievator. Un răspuns bun poate fi însă recunoscut cu puţin efort, concentrare şi pricepere. Cel mai important lucru pe care trebuie să îl aveţi în vedere este potrivirea dintre răspunsul candidatului şi identitatea acestuia (imaginea pe care vrea să o impună).

Prezentăm mai jos elementele ce definesc fiecare dintre tipurile de angajați, precum și o listă de întrebări, împreună cu tipuri de răspunsuri „câștigătoare", respectiv „neconvingătoare" (cu explicațiile de rigoare). Ele vă vor ajuta să distingeți între candidații care dețin și cei care nu dețin calitățile pe care le apreciați.

Cum recunoașteți un angajat motivat?

- ☐ Felul în care se prezintă și vorbește denotă faptul că este sigur pe el.
- ☐ Folosește exemple pentru a ilustra succesele proprii.
- ☐ Nu se teme să își arate interesul pentru a obține o anumită poziție.
- ☐ Își propune obiective îndrăznețe.
- ☐ Prezintă convingător contribuția pe care o poate aduce la succesele organizației.
- ☐ Este pasionat de domeniul de activitate respectiv și de cariera lui.
- ☐ Nu se teme să se implice în proiecte cu care este mai puțin familiarizat.
- ☐ Are o viziune sănătoasă asupra competiției în muncă.
- ☐ Știe să-și coreleze eforturile cu ceilalți membri ai unei echipe.

Puneți următoarele întrebări și analizați cu atenție tipul de răspuns primit:

Întrebare: *De ce credeți că veți avea succes pe acest post?*

Răspuns neconvingător: „Nu știu (nu aș putea să spun exact). Cred că, dacă mi-ați oferi postul, aș putea să îi fac față".

Explicație: răspunsul (îndeosebi acel „nu știu" din start) reflectă lipsa de entuziasm a candidatului cu privire la ocuparea acelui post, chiar dacă, în ansamblu, este sugerată și o oarecare încredere în forțele proprii.

Răspuns câștigător: „Îmi doresc de mult timp să lucrez în acest domeniu și într-o astfel de poziție; cred că e momentul oportun în cariera mea să fac acest pas; consider că sunt pregătit să dovedesc acest lucru".

Explicație: răspunsul oferă o imagine pozitivă asupra potențialului și a dorinței candidatului de a lucra pe acel post.

Întrebare: *De ce doriți să părăsiți actualul post și să veniți în organizația noastră?*

Răspunsurile candidatului motivat

Angajați-i pe cei care răspund într-o manieră pozitivă:

- „Consider că pot da mai mult decât am posibilitatea pe actuala poziție pe care o ocup."
- „Cred că pot să îmi asum responsabilități mai mari."

Gândiți-vă de două ori înainte de a-i angaja pe cei care răspund:

- „Doresc mai mulți bani (un salariu mai mare)."
- „Nu-mi place actualul șef."

Întrebare: *Care vă sunt punctele forte?*

Este bun răspunsul în care candidatul poate distinge o calitate ca fiind „marele său atu" și aceasta este direct legată de postul pentru care candidează.

Un răspuns „greșit" este cel formulat în maniera „nu-mi place să mă laud".

Întrebare: *Care vă sunt slăbiciunile?*

Răspunsurile câștigătoare sunt cele care transformă o calitate într-o pretinsă slăbiciune („Am tendința de a-mi asuma prea multe responsabilități și de a mă supraîncărca în muncă."; „Nu suport dezordinea sau dezorganizarea."), dar și cele care rememorează greșeli trecute și le analizează.

Răspunsurile „greșite" sunt cele puerile, evocarea unor slăbiciuni insignifiante: „Scriu urât", „Mai mint uneori". Categoricul „Nu am slăbiciuni", cu varianta mai circumspectă „Nu am slăbiciuni deosebite sau evidente", nu îl pune pe candidat în lumină favorabilă, așa cum poate își închipuie.

Întrebare: *Care credeți că sunt punctele dvs. forte și slăbiciunile și cum vor afecta ele performanțele pe acest post?*

Răspuns neconvingător: „Mi-este greu să numesc un singur punct forte caracteristic mie; o slăbiciune ar fi că amân deciziile mai dificile."

Explicație: este un răspuns pe jumătate; candidatul evită precizarea unei calități deosebite, precum și a modului în care crede că vor fi afectate rezultatele pe post. Toate acestea relevă, printre altele, lipsa motivației necesare ocupării postului.

Răspuns câștigător: „Principala mea calitate constă în dorința de a realiza ceva în ceea ce fac; perseverența cu care îmi urmăresc obiectivele; la capitolul slăbiciuni, aș menționa faptul că lucrez greu cu cei care manifestă indiferență față de rezultatele muncii echipei. Toate acestea cred că mă vor ajuta să pun umărul la îndeplinirea obiectivelor organizației, chiar dacă s-ar putea să nu mă înțeleg de minune cu cei mai puțin pasionați de ceea ce fac."

Explicație: răspunsul este complet și convingător; identifică punctele forte și slăbiciunile candidatului, precum și contribuția pe care o poate aduce el în organizație.

Cum recunoașteți un angajat comunicativ?

☐ Comunică clar.
☐ Nu se sfiește să clarifice neînțelegerile ce pot apărea pe parcursul discuției.
☐ Este un ascultător activ.
☐ Vorbește despre rezolvarea conflictelor de muncă în care a fost implicat.
☐ Știe să redacteze un memo, dar la fel de bine știe să vorbească în public, să susțină o argumentație convingătoare și să negocieze cu succes.

Aflați ce se poate ascunde în spatele răspunsurilor primite la următoarele întrebări:

Tipuri de întrebări/ răspunsuri

Întrebare: *Cum reușiți să îi convingeți pe ceilalți să vă accepte opiniile?*

Răspuns neconvingător: „Succesul depinde mai ales de valoarea opiniilor pe care le exprim. Când exprim o idee bună și auditorul e pregătit să o accepte, nu am probleme în a-i convinge de justețea ei".

Explicație: răspunsul nu menționează nimic despre situațiile delicate în care „ceilalți" nu sunt dispuși să accepte alte opinii; candidatul pare a nu fi capabil să rezolve disputele.

Răspuns câștigător: „Experiența mi-a arătat că nu întotdeauna cele mai bune idei se și impun. Pentru ca o idee bună să fie acceptată, trebuie argumentată bine. Știu că felul în care îți prezinți opiniile este la fel de important ca și opinia în sine. Încerc să înțeleg punctul de vedere al interlocutorilor mei și să găsesc argumentele cele mai potrivite".

Explicație: răspunsul oferă imaginea unui candidat conștient de dificultatea impunerii propriilor puncte de vedere, dar bun cunoscător al strategiilor de succes în acest sens.

Întrebare: *Cum vă exprimați mai bine, verbal sau în scris?*

Orice răspuns în care candidatul se declară mai bun într-una din cele două deprinderi este un **răspuns neconvingător.**

Răspuns câștigător: „Încerc să-mi dezvolt ambele abilități. Știu că de amândouă depinde în egală măsură succesul unui angajat. În funcție de împrejurări, fac eforturi să fiu la înălțime atât în comunicarea scrisă, cât și în cea orală".

Explicație: candidatul evită să ierarhizeze abilitățile sale de comunicare și, implicit, să-și dezvăluie slăbiciunile în acest domeniu.

Cum recunoașteți un angajat „învingător"?

- ☐ Este bine instruit și „obișnuit" cu victoriile.
- ☐ Știe să explice succesele anterioare și cunoaște calitățile care le-au determinat.
- ☐ Înțelege contribuția lui la realizările organizației.
- ☐ A mai lucrat cu organizații de succes.
- ☐ Tolerează schimbarea, vede imaginea de ansamblu și percepe activitățile în succesiunea lor.
- ☐ Urmărește un traseu bine definit al carierei; are calități de conducător, nu îl sperie perspectiva de a răspunde pentru diverse proiecte și de a avea în subordine mai mulți angajați.

Întrebare: *Care sunt realizările dvs. cu care vă mândriți în mod special?*

Este neconvingător orice răspuns general, vorbind, de pildă, despre rezultatele din facultate, munca într-un domeniu preferat sau diverse succese de echipă.

Acordați în schimb încredere candidatului care, răspunzând acestei întrebări, detaliază un succes unic: îndeplinirea unui proiect, lansarea unui nou produs, reorganizarea unui departament, creșterea veniturilor firmei (menționează cifre), o promovare importantă etc. Astfel de exemple fac impresie și detașează un candidat de ceilalți.

Cum recunoașteți un angajat matur?

Întrebare: *Dacă ați putea să vă creați propriul post în cadrul firmei, cum l-ați descrie?*

Răspuns neconvingător: „Aș avea grijă să clarific responsabilitățile ce-mi revin, modalitățile de acțiune, cum voi fi controlat și evaluat, care vor fi relațiile cu celelalte posturi".

Explicație: răspunsul oferă imaginea unui candidat temător, fără creativitate și fără dorința de a depăși sarcinile postului, dar preocupat de siguranța sa în cadrul organizației.

Tipuri de răspunsuri

Răspuns câștigător: „Mi-aș dori să am acele sarcini care să-mi pună în valoare calitățile de care dispun; care să-mi ofere posibilitatea să mă dezvolt profesional și să sporesc contribuția mea la realizarea obiectivelor firmei".

Explicație: răspunsul demonstrează înțelegerea de către candidat a faptului că succesul său depinde de concordanța dintre abilitățile sale și cerințele postului; candidatul pare decis să se pună în slujba organizației și să răspundă nevoilor imediate ale acesteia.

Întrebare: *Ce recompense așteptați de la un post?*

Răspuns neconvingător: „Cel mai mult îmi doresc să lucrez într-o organizație care recunoaște meritele, inclusiv din punct de vedere material. Aștept ca un post să fie remunerat corespunzător".

Explicație: candidatul insistă prea mult asupra aspectului strict material al recompenselor postului.

Intervievații prea preocupați de salariul postului nu sunt tocmai candidații cei mai potriviți.

Răspuns câștigător: „Cea mai mare recompensă mi-o oferă acel post în care pot să fac bine ceea ce știu să fac și care mă obligă să mă perfecționez tot timpul; apoi și celelalte recompense se pot adăuga".

Explicație: candidatul pune preț pe satisfacția pe care i-o oferă munca bine făcută și dezvoltarea sa profesională; în plus, el respectă regula „nimic despre bani", păstrând acest subiect pentru momentul în care vor fi negociate condițiile angajării.

Regula „nimic despre bani"

Cum recunoașteți un angajat organizat?

- ☐ Tolerează schimbarea, percepe imaginea de ansamblu și activitățile în succesiunea lor.
- ☐ Are simțul ordinii.
- ☐ Știe să delimiteze între obiectivele personale și cele strict profesionale sau între cele pe termen lung și cele pe termen scurt.
- ☐ Nu scapă din vedere detaliile care „fac diferența".

Întrebare: *Cum v-ați pregătit pentru acest interviu?*

Răspuns neconvingător: „Nu aș putea spune că m-am pregătit în mod special. Consider că știu destule lucruri despre acest domeniu de activitate, despre postul oferit și despre firma dvs., deci nu cred că era necesar să consum timp".

Explicație: candidatul manifestă o anumită superioritate în tratarea candidaturii sale și nici nu pare a fi făcut o planificare atentă a demersului său.

Tipuri de răspunsuri

Răspuns câștigător: „Am căutat, în publicațiile de care dispun, informații despre firma dvs. și despre proiectele în care este implicată; am contactat și prieteni care au colaborat sau colaborează cu dvs. Am încercat să-mi formez o impresie cât mai completă despre perspectivele dvs. de dezvoltare și despre rolul pe care îl are postul oferit în ansamblul operațiunilor firmei. Am revăzut notițele înainte de a mă prezenta la interviu".

Explicație: răspunsul „trădează" o persoană cu un accentuat simț al ordinii și reflectă abilitățile candidatului de a se organiza și de a planifica abordarea unei probleme.

Cum recunoașteți un angajat rezistent?

Întrebare: *Care sunt lucrurile care vă supără cu adevărat la locul de muncă?*

Răspuns neconvingător: „Nu mă supăr prea des și nici prea ușor. Sunt destul de flexibil. Cred că mă deranjează totuși faptul că acțiunile mele nu sunt înțelese corect de colegii mei; și nici nu suport să-i văd supărați pe cei din jur".

Explicație: candidatul cade în capcana întrebării, dezvăluind o parte din slăbiciunile sale reale, în plus, apare ca o persoană dificilă, având probleme în relațiile cu colegii.

Tipuri de răspunsuri

Răspuns câștigător: „Nu sunt deranjat de prea multe lucruri; nu accept ușor să văd că planurile stabilite nu sunt puse în aplicare, sunt tărăgănate sau, pur și simplu, abandonate nejustificat; este probabil principala problemă cu care se confruntă organizațiile în ziua de azi".

Explicație: candidatul arată că nu este de acord cu o situație care ar trebui să nemulțumească orice manager. Răspunsul creează imaginea unui viitor angajat decis și gata de acțiune.

Chestionar pentru selecția personalului

Stimate candidat,

Informațiile pe care ni le veți furniza prin intermediul acestui chestionar sunt strict confidențiale. Vă mulțumim pentru colaborare.

Solicitare pentru postul: ____________________
Nume: ____________________ Prenume: ____________________
Data nașterii: ____________________ Cetățenia: ____________________
Starea civilă: ☐ necăsătorit(ă) ☐ căsătorit(ă) ☐ divorțat(ă) ☐ văduv(ă)
Copii: ____________________
Vârstele copiilor: ____________________
Adresa: ____________________
____
Nr. telefon (acasă): ____________ Nr. telefon (serviciu): ____________

1. Starea sănătății

Suferiți de vreo boală care ar putea avea consecințe negative asupra activității dvs.? ☐ Da ☐ Nu
Este cazul unui handicap cu grad avansat? ☐ Da ☐ Nu
Dacă da, ați solicitat un certificat de handicapat? ☐ Da ☐ Nu
Sunteți de acord ca, înainte de angajare, să vă consulte un medic? ☐ Da ☐ Nu

2. Serviciul militar/civil

Chemarea în armată: ☐ poate fi posibilă
☐ nu mai este cazul

3. Statutul juridic

Aveți cazier? ☐ Nu ☐ Da, din cauza ____________
Sunteți implicat, în prezent, într-un proces penal? ☐ Nu ☐ Da, din cauza ____________

RS RENTROP & STRATON

4. Evoluția de până acum: Scrieți în ordine cronologică toate formele de învățământ absolvite (inclusiv cursuri postliceale sau postuniversitare), cu datele de început și de sfârșit, și eventualele atestări obținute. Numiți toate activitățile pe care le-ați desfășurat ca practicant, voluntar etc. și perioada (perioadele) în care ați fost șomer:

____

____

____

____

____

5. Cunoștințele profesionale de specialitate și experiența

a) Limbi străine: În ce limbă puteți să:

citiți	corespondați	vorbiți	traduceți (scris/oral)

b) Calculator: Ce programe? ______________________________

____

c) Dactilografie: Câte caractere pe minut? ______________
d) Carnet de conducere: Ce categorie? ______________
e) Alte cunoștințe: ______________________________

____

6. Informații referitoare la relația de muncă anterioară

Decizia de plecare a fost luată de ☐ șeful dvs. ☐ dvs. ☐ ambele părți

Puteți începe să lucrați în organizația noastră din data de ________
Există o clauză de concurență? ☐ Da ☐ Nu

Ultimul salariu lunar brut:	Lei ______________
Numărul salariilor lunare:	______________
Primă de Crăciun:	Lei ______________
Alte prime/Comisioane:	Lei ______________

7. Alte informații pentru angajare

Salariul dorit (brut/lună): Lei ____________________

Pregătire suplimentară dorită: ____________________

____

Ați fost dezavantajat prin scăderea salariului
sau este de așteptat acest lucru? ☐ Da ☐ Nu

Ați mai lucrat în organizația noastră? ☐ Da ☐ Nu
Dacă da, la ce departament? ____________________

Ați mai solicitat vreodată angajarea
în organizația noastră? ☐ Da ☐ Nu
Dacă da, pentru ce post? ____________________

Aveți prieteni de familie sau rude
care lucrează în firma noastră? ☐ Da ☐ Nu
Dacă da, notați numele și domeniul lor de activitate: __________

____

____

Ce alte activități mai profesați în afara serviciului? __________

____

____

Ce funcții onorifice vă interesează? ____________________

Ați fi pregătit să vă mutați
într-un alt departament? ☐ Da ☐ Nu

Ați călători, la cerere, în interes de serviciu? ☐ Da ☐ Nu

Ați fi dispus, la cerere, să faceți ore suplimentare
sau să lucrați în ture? ☐ Da ☐ Nu

Vă asigur că am răspuns sincer și complet la toate întrebările.

____________________ ____________________
Locul, Data Semnătura

Concluziile interviului de selecţie

Candidat:	Data:
Postul vizat:	
Cine realizează interviul:	Funcţia:

☐ Primul interviu ☐ Al doilea interviu ☐ Al treilea interviu

După interviu, bifaţi căsuţa potrivită din fiecare secţiune.

FACTORI	OBSERVAŢII
EXPERIENŢĂ ÎN MUNCĂ ☐ Excelentă ☐ Foarte bună ☐ Acceptabilă ☐ Minimă ☐ Insuficientă	
CUNOŞTINŢE DE SPECIALITATE ☐ Foarte bine documentat, capabil să-şi asume postul fără o pregătire prealabilă ☐ Foarte eficient, este necesară puţină pregătire ☐ Cunoştinţe elementare, dar capabil să înveţe ☐ Necesită multă pregătire ☐ Nu este deloc potrivit	
CREATIVITATE ☐ Creativitate excelentă, vine mereu cu idei noi ☐ Caută metode şi soluţii mai bune	

☐ Capabil să creeze la nivelul mediu ☐ Are puține idei sau sugestii noi ☐ Nivelul creativității este foarte scăzut	
AMBIȚII PROFESIONALE ☐ Fixează obiective foarte ambițioase ☐ Scopuri de nivel înalt; posedă încredere în sine ☐ Obiective de nivel mediu ☐ Obiective limitate; nu este foarte ambițios ☐ Se bazează pe alții prea des; obiective minime	
MOTIVARE ☐ Motivare excelentă; dorință puternică de a munci; este permanent foarte informat ☐ Foarte interesat de post; pune multe întrebări ☐ Dorință de a munci ☐ Puțin interesat de post ☐ Nu este interesat de post; impasibil	
TRĂSĂTURI PERSONALE (Cât de potrivit este candidatul pentru post, din punct de vedere al personalității) ☐ Excelent pentru acest post ☐ Foarte bun pentru acest post ☐ Satisfăcător pentru acest post	

☐ Incert pentru acest post ☐ Nesatisfăcător pentru acest post	
AUTOCONTROL ☐ Are o excelentă abilitate de a se controla, se descurcă foarte bine în condiții de stres ☐ Siguranță de sine, încredere în capacitatea sa de a rezolva problemele ☐ Autocontrol mediu ☐ Pare suprasolicitat; nervos ☐ Greoi; pare preocupat, îngrijorat	
ASPECT FIZIC ☐ Curat și deosebit de plăcut ☐ Aspect fizic foarte plăcut ☐ Aspect fizic plăcut ☐ Înfățișare neglijentă ☐ Foarte neîngrijit	
IMPRESIE GENERALĂ ☐ Excelentă ☐ Peste medie ☐ Medie ☐ Nesatisfăcătoare	

Solicitantul este:

☐ Un candidat foarte potrivit
☐ Un candidat destul de potrivit
☐ Un candidat posibil, dar pentru un alt post
☐ Nepotrivit

Tipul de funcție pentru care se pare că solicitantul are experiență:

____

Semnătura celui care a realizat interviul ______________

Data ______________

Liderul și managerul

37 L

Ce presupune activitatea de conducere L 37/002
Asemănări și diferențe între manageri și lideri L 37/004
Ce înseamnă să fii un bun manager L 37/007
Ce înseamnă să fii lider L 37/008
7 diferențe esențiale între lider și conducătorul formal L 37/009
Sfaturi pentru a câștiga încrederea angajaților firmei dvs. L 37/010
Cum să vă îmbunătățiți calitățile de lider L 37/011

RS RENTROP & STRATON

Ce presupune activitatea de conducere

Nu vă spunem o noutate atunci când afirmăm că scopul oricărei afaceri este de a rezolva „problemele clienţilor săi".

În vederea atingerii acestui scop este nevoie cel puţin de următoarele elemente:

- oameni implicaţi, loiali şi inventivi;
- echipe abile, dinamice şi eficiente.

Orice firmă este compusă din compartimente, grupuri şi persoane de o natură diversă, cu nevoi şi interese, în anumite situaţii, contradictorii.

Conducătorul şi conducerea

Funcţia principală a oricărui conducător este aceea de a recunoaşte aceste diferenţe şi de a le armoniza, în vederea realizării obiectivelor comune.

Conducerea poate acţiona ca un tampon în caz de conflict, poate facilita satisfacerea unor trebuinţe şi atingerea unor scopuri personale sau poate inspira şi orienta persoanele spre motive superioare de autorealizare, în locul satisfacerii unor interese imediate.

Termenul de *conducere* poate reprezenta:

- atributul unui post din organigrama unei firme (de exemplu, directorul unei firme);
- o caracteristică a unei persoane (de exemplu, cineva este un bun conducător);
- o categorie de comportament (ceea ce face ca o persoană să influenţeze alte persoane).

Abilităţile de conducere

Spunem despre o persoană că are ***abilităţi de conducere*** atunci când îi poate determina pe alţii să se implice într-o acţiune „de bună voie", iar nu pentru că se tem de consecinţele nesupunerii ori pentru că se supun automat cerinţelor oficiale.

În urma activităţii majorităţii angajaţilor dintr-o firmă rezultă produse vizibile, tangibile.

Dar, în toate firmele, în spatele acestora se află un alt tip de „profesionişti”, ale căror produse, la fel de importante, sunt mai puţin vizibile. Produsele lor sunt:

- armonia;
- punctualitatea;
- stimularea fără stres;
- entuziasmul în muncă;
- încrederea în colegi;
- spiritul întreprinzător;
- cooperarea;
- creativitatea şi amuzamentul.

Toate acestea sunt create de **conducătorii organizaţiei.** Dar, din cauza caracterului intangibil al acestui gen de activitate, **profesia de conducător** este adesea ignorată, greşit înţeleasă sau denigrată. În concluzie, am putea denumi conducerea drept ***profesia invizibilă.***

Profesia de conducător

Dacă activitatea de conducere ca atare poate fi trecută de multe ori cu vederea, **produsele** acestei activităţi sunt vizibile pretutindeni într-o firmă. Oricine intră într-o firmă, oricare ar fi profilul acesteia, nu îi trebuie mai mult de câteva minute pentru a-şi face o imagine despre prezenţa sau nonprezenţa actului de conducere:

Exemplu

- *Telefoanele sună şi nimeni nu răspunde?*
- *Avizierele sunt pline de hârtii inutile sau sunt ordonate?*
- *Auziţi voci iritate sau râzând?*

RENTROP & STRATON

- *Atmosfera este iritată sau plictisită, lipsită de entuziasm, sau este o atmosferă de o eficiență liniștită?*
- *Ești primit cu un căscat, o încruntătură sau cu un zâmbet?*
- *Ești măcar întâmpinat de cineva?*

Deși profesia de conducător este „invizibilă", nici o alta nu este mai importantă pentru eficiența organizației sau pentru mulțumirea celor care lucrează acolo.

Cu cât firma pe care o conduceți este mai puțin structurată, cu cât limitele de autoritate, obiectivele și termenele-limită sunt mai puțin formalizate și funcționale, cu atât mai mult este nevoie să dați dovadă de un **set înalt de abilități** pentru a obține succesul scontat.

Metodă de motivare

Aceasta înseamnă că trebuie:

☞ să vă evaluați cât se poate de obiectiv priceperile și abilitățile de a-i influența și convinge pe angajații dvs. să vă urmeze în realizarea obiectivelor firmei;

☞ să vă preocupați în permanență pentru a vă îmbunătăți performanțele.

E nevoie să procedați astfel deoarece cea mai bună metodă de motivare este **propriul exemplu.**

Asemănări și diferențe între manageri și lideri

O definiție foarte simplă a **managementului** ar fi aceea că este procesul prin care se asigură aplicarea în practică a programului și a obiectivelor organizației respective. misiunii

Leadership poate fi definit ca un proces de mobilizare, încurajare și antrenare a indivizilor, astfel încât aceștia să contribuie cu ce este mai bun în realizarea obiectivelor dorite. Indivizii care sunt capabili să împlinească cele trei activități se numesc **lideri**.

Ideal ar fi ca toți managerii să fie și lideri buni, însă acest lucru nu se întâmplă automat în practică. **Managerii** pot face ceea ce-și propun numai cu ajutorul **echipei de lucru** pe care o determină să acționeze într-o anumită manieră.

Așa cum un bun manager nu este automat un bun lider, tot așa calitatea de lider este esențială, dar nu suficientă pentru un **management** reușit.

Cu alte cuvinte, putem spune că **diferența dintre manager și lider** constă în primul rând în **obiectivele** pe care aceștia le au:

- **Managerul** este centrat pe atingerea **obiectivelor operaționale;** el este preocupat de administrarea resurselor umane, materiale, financiare, informaționale etc. – în vederea funcționării optime *acum* și *aici* a firmei.

Obiective operaționale

- **Liderul** urmărește atingerea **obiectivelor strategice,** fiind orientat mai mult spre viziune, spre dezvoltarea pe termen lung a firmei.

Obiective strategice

Exemplu

Creatorul unei firme *este în același timp și un* ***lider,*** *pentru că el pornește afacerea cu o echipă formată din indivizi care-i prețuiesc talentele de antrenare și coordonare și care cred că-și vor atinge obiectivele urmându-l.*

În România, după 1989, multe persoane și-au

R&S RENTROP & STRATON

dovedit calitățile de lider atunci când și-au înființat propriile firme. Dar un ***lider*** *bun nu este suficient. Practica a demonstrat că au supraviețuit și s-au dezvoltat doar acele firme care au înțeles necesitatea unui* ***management*** *de calitate. În multe cazuri,* ***liderii*** *au devenit buni* ***manageri****.*

Reciproca nu este întotdeauna valabilă. În multe organizații abundă abilitățile tehnice și administrative, multe persoane ajungând manageri pe baza experienței lor în aceste domenii.

Toate organizațiile trebuie gestionate, iar cineva trebuie să răspundă de îndeplinirea sarcinilor, însă acest lucru nu se rezumă doar la a da ordine. „Pentru că așa spun eu!" nu este un argument suficient atunci când trebuie să convingem oamenii să coopereze. De aceea, ***este nevoie ca managerii să învețe să conducă.***

Managerii-lideri

Cinci caracteristici îi diferențiază pe **managerii-lideri** de **managerii de duzină** (caracteristici schițate de John W. Gardner, fost secretar al Departamentului pentru Sănătate, Educație și Asistență Socială al Statelor Unite):

✓ Managerii-lideri sunt **gânditori de perspectivă**, care văd dincolo de criza momentului și de raportul trimestrial.

✓ Interesul managerilor-lideri față de firma la care lucrează nu se limitează la secțiunile pe care le conduc. Ei vor să știe cum se angrenează departamentele firmei și privesc în permanență dincolo de zona lor de influență.

✓ Managerii-lideri pun accent cu insistență pe **previziune, valori** și **motivație.**

Managerii-lideri

- ✓ Managerii-lideri au o puternică abilitate politică de a face faţă situaţiilor conflictuale cu multe componente.
- ✓ Managerii-lideri nu acceptă o situaţie ca fiind dată o dată pentru totdeauna şi se opun rigidităţii.

Ce înseamnă să fii un bun manager

Un bun manager este o persoană care întruneşte cel puţin următoarele calităţi:

- ☐ are o **putere mare de sinteză şi analiză** (spre deosebire de un specialist, care este centrat pe obiectivele pe care le are de îndeplinit, un manager trebuie să aibă o viziune de ansamblu, să vadă interconexiunile dintre diferitele activităţi ale firmei);
- ☐ are o mare **capacitate de planificare** în funcţie de termenele stabilite şi **de antrenare a membrilor echipelor de lucru** în vederea **finalizării** tuturor obiectivelor firmei;
- ☐ este un **foarte bun administrator** (managerul trebuie să aibă calităţile necesare pentru a administra resursele umane, materiale, financiare şi de altă natură ale firmei);
- ☐ **are capacitatea de a lua decizii şi de a-şi asuma responsabilităţile;**
- ☐ este un **bun organizator;**
- ☐ este un **bun evaluator;**

RS RENTROP & STRATON

☐ **are calități de relaționare cu subalternii** – este capabil să asculte, să motiveze sau să sancționeze, dacă este cazul.

Ce înseamnă să fii lider

Pentru a înțelege în ce constă calitatea de lider nu trebuie să studiem o listă de trăsături și priceperi ale liderilor, ci, mai curând, să ne concentrăm asupra a **ceea ce face liderul efectiv atunci când lucrează cu subordonații săi.**

Importantă este relația dintre ceea ce face liderul și reacția comportamentală (performanță) și emoțională (satisfacția) a subordonaților.

Trăsăturile unui lider

Ce îi diferențiază pe **lideri** de **non-lideri?** Răspunsul este următorul:

- ✓ inteligența;
- ✓ grija față de nevoile altora;
- ✓ înțelegerea sarcinii;
- ✓ inițiativa și perseverența în tratarea problemelor;
- ✓ încrederea de sine;
- ✓ dorința de a accepta responsabilitatea și de a ocupa poziții care conferă dominanță și control asupra altora.

Trăsăturile unui lider eficient

Caracteristicile personale care îi diferențiază pe **liderii eficienți** de cei **ineficienți** sunt următoarele:

- ✓ **inteligența** manifestată prin capacitatea de a rezolva probleme complexe și abstracte și de a înțelege relația dintre ele;
- ✓ **inițiativa** manifestată prin capacitatea de a percepe nevoia de acțiune și capacitatea de a acționa independent;
- ✓ **siguranța de sine** manifestată prin încredere și auto-evaluare, în limite rezonabile și cu grad

mare de obiectivitate, a propriei competenţe şi poziţii sociale, precum şi prin existenţa unui nivel de aspiraţie ridicat.

7 diferenţe esenţiale între lider şi conducătorul formal

O persoană poate fi „la conducere" pentru că a fost numită într-o funcţie. Este nivelul cunoscut în literatura de specialitate drept ***conducător formal***, iar singura influenţă pe care o are este cea care decurge din poziţia ocupată în firmă.

Adevărata calitate de lider înseamnă mai mult decât a avea autoritate; înseamnă mai mult decât a avea pregătirea tehnică necesară şi mai mult decât a urma procedurile cuvenite.

Adevărata calitate de lider înseamnă să fii persoana pe care cei din jur o vor urma de bunăvoie şi cu încredere.

Iată care sunt cele 7 **diferenţe** esenţiale între lider şi conducătorul formal:

☐ Un conducător formal se rezumă doar la **coordonarea** activităţii subalternilor; un lider va şti să-i atragă şi să-i **motiveze pe subalterni** pentru a-l urma.

☐ Un conducător formal se bazează doar pe **autoritatea** pe care i-o dă funcţia; un lider se bazează pe câştigarea **încrederii** subalternilor.

☐ Conducătorul formal inspiră **teamă;** liderul inspiră **entuziasm.**

☐ Conducătorul formal spune **„eu"**; liderul spune întotdeauna **„noi"**.

☐ Conducătorul formal caută **vinovați** pentru eșecuri; liderul va căuta întotdeauna **soluții**.

☐ Conducătorul formal pretinde întotdeauna că ***știe*** cum se realizează ceva; liderul arată întotdeauna **cum** se realizează ceva.

☐ Conducătorul formal se adresează întotdeauna cu îndemnuri de genul: „Treci la treabă!"; liderul va spune: „Să pornim la treabă!".

Sfaturi pentru a câștiga încrederea angajaților firmei dvs.

Liderul autentic

Pentru a câștiga încrederea angajaților dvs. trebuie să dovediți calități de **lider autentic**, aceasta presupunând ca ceea ce spuneți și pretindeți de la ceilalți să coincidă cu propriul comportament. De exemplu:

Pretențiile dvs. de la angajați	**Comportamentul dvs.**	**Ce se întâmplă cu comportamentul angajaților**
Le spuneți angajaților: „Nu întârziați la lucru".	*Dvs. trebuie să sosiți întotdeauna la timp la lucru.*	*Și ei vor sosi la timp la lucru.*
Le spuneți angajaților: „Trebuie să aveți o atitudine pozitivă".	*Dvs. trebuie să dovediți în permanență o atitudine pozitivă.*	*Și ei vor gândi pozitiv.*
Le pretindeți angajaților: „Puneți întotdeauna clientul pe primul plan".	*Dvs. puneți întotdeauna clientul pe primul plan.*	*Și ei vor pune întotdeauna pe primul plan clientul.*

Dacă ceea ce le cereți angajaților **nu** este în concordanță cu ceea ce faceți în mod curent, rezultatele nu vor fi cele scontate. De exemplu:

Pretenţiile dvs. de la angajaţi	Comportamentul dvs.	Ce se întâmplă cu comportamentul angajaţilor
Le spuneţi angajaţilor: „Nu întârziaţi la lucru”.	*Dvs. întârziaţi în mod frecvent la lucru.*	*Unii vor sosi la timp la lucru, alţii vor întârzia la rândul lor.*
Le spuneţi angajaţilor: „Trebuie să aveţi o atitudine pozitivă”.	*Dvs. dovediţi în multe situaţii o atitudine negativă.*	*Unii vor gândi şi vor avea o atitudine pozitivă, alţii nu.*
Le pretindeţi angajaţilor: „Puneţi întotdeauna clientul pe primul plan”.	*Vă puneţi pe dvs. pe primul plan în majoritatea cazurilor.*	*Unii vor pune clientul pe primul plan, alţii nu.*

Cum să vă îmbunătăţiţi calităţile de lider

Pentru a vă îmbunătăţi calităţile de lider, este de dorit să ţineţi seama de următoarele recomandări:

☞ **Credeţi întotdeauna în ceea ce faceţi.**
Pentru a fi un lider adevărat este necesar ca toate lucrurile în care credeţi să vină din interior. Atâta timp cât nu aveţi clarificat acest aspect nu puteţi fi un lider complet.

☞ **Daţi totdeauna dovadă de optimism.**
Vă veţi convinge angajaţii să vă urmeze dacă le veţi oferi soluţii, visuri, aspiraţii, dacă veţi descrie cu entuziasm ceea ce pot deveni în viitor. Credeţi că vă va urma cineva dacă în permanenţă perspectivele pe care le arătaţi sunt sumbre, dacă transmiteţi doar veşti proaste şi vă îndoiţi de tot şi de toate?

☞ **Daţi dovadă întotdeauna de curaj.**
Curajul nu se defineşte prin absenţa fricii, ci

prin acea capacitate de a vă depăși temerile și de a face ceea ce este important într-o situație dată.

☞ **Fiți pregătit în permanență.**
Încercați să vă pregătiți în permanență pentru toate situațiile pe care le puteți anticipa și atunci veți putea face față și situațiilor imprevizibile.

☞ **Asigurați-vă o echipă de lucru de calitate.**
Secretul alcătuirii unei echipe bune este următorul: analizați-vă propriile puncte mai puțin forte și înconjurați-vă de oameni care se pricep cel mai bine în acele privințe. Nimeni nu este bun la toate!

☞ **Îngrijiți-vă mereu de o bună comunicare.**
Comunicați în permanență cu cei din jur, împărtășiți-le lucrurile în care credeți, faceți dovada optimismului dvs.! Ajutați-i pe ceilalți să-și depășească propriile temeri; planificați împreună cu echipa soluții pentru situațiile de criză – în acest fel veți fi pregătiți să le depășiți.

Dacă doriți să obțineți rezultate maxime în activitatea dvs., evitați pe cât posibil situațiile de mai jos, caracteristice pentru un **lider cu probleme:**

➜ Nu înțelege oamenii.
➜ Nu are imaginație.
➜ Aruncă vina pe alții.
➜ Se simte în siguranță și mulțumit.
➜ Nu este organizat.
➜ Se înfurie des.
➜ Nu își asumă nici un risc.
➜ Are o atitudine nesigură și defensivă.
➜ Rămâne inflexibil.
➜ Nu are spirit de echipă.
➜ Se opune schimbărilor.

3/2005, pag. 30

Programul de lucru flexibil

71

Cum să verificaţi dacă programul de lucru flexibil este potrivit pentru organizaţia dvs. L 71/003

Listă de control cu avantajele programului de lucru flexibil L 71/003

Listă de control cu dezavantajele programului de lucru flexibil L 71/004

Cum să introduceţi scheme de program flexibil în organizaţia dvs. (Plan de acţiune) L 71/006

Fişă individuală de prezenţă (Formular) L 71/008

RENTROP & STRATON

Programul de lucru flexibil (sau **programul individualizat de muncă,** așa cum este denumit în Codul muncii) este o **alternativă la programul normal de muncă.** Angajații lucrează tot 40 de ore pe săptămână, dar pot varia orele de începere și de încheiere a lucrului.

Perioada fixă și perioada variabilă a programului de lucru

Durata zilnică a timpului de muncă este împărțită în două perioade: **o perioadă fixă,** în care personalul se află simultan la locul de muncă și **o perioadă variabilă,** în care salariatul își alege orele de sosire și de plecare, cu respectarea timpului de muncă zilnic (art. 115 alin. 3 din Codul muncii).

Este de dorit ca perioada fixă **(timpul de bază al programului de lucru flexibil)** să fie **perioada de activitate de vârf a firmei.**

Puteți stabili **programe individualizate de muncă,** cu acordul sau la solicitarea salariatului în cauză, cu condiția ca această posibilitate **să fie reglementată prin contractul colectiv de muncă de la nivelul unității** sau, în absența acestuia, **în regulamentul intern** al firmei (art. 115 alin. 1 din Codul muncii).

În stabilirea programelor de lucru flexibile nu trebuie să pierdeți din vedere obligația dvs., ca angajator, de a ține **evidența clară a orelor de muncă prestate de fiecare angajat,** precum și prezentarea (la cerere) a acestei evidențe inspecției muncii, cu ocazia diferitelor controale (conform art. 116 din Codul muncii).

Cum să verificaţi dacă programul de lucru flexibil este potrivit pentru organizaţia dvs.

Înainte de a vă decide să introduceţi un program de lucru flexibil, verificaţi mai întâi dacă natura activităţilor pe care le desfăşuraţi vă permite să faceţi acest lucru.

Luaţi în calcul atât avantajele, cât şi dezavantajele programului flexibil, consultând listele de control de mai jos.

Listă de control cu avantajele programului de lucru flexibil

- ☐ Activitatea organizaţiei se prelungeşte peste cele 8 ore obişnuite, se creează **mai multe oportunităţi de a lucra cu clienţii** şi, ca urmare, se oferă acestora servicii mai bune.
- ☐ Programul flexibil oferă angajaţilor un control mai mare asupra programului de lucru şi libertatea de a-şi conduce activitatea precum managerii.
- ☐ Se reduce stresul determinat de orele de lucru precis delimitate, care nu ţin cont de starea fizică sau de dispoziţia angajatului.
- ☐ Programul de lucru se adaptează la curba performanţei angajaţilor de-a lungul zilei.
- ☐ Programul flexibil le permite angajaţilor să-şi aleagă perioadele de recreere, timpul pentru familie şi pentru problemele personale.

☐ **Scade absenteismul de dimineață** (cauzat de: probleme de sănătate, obligații de familie, traficul intens de la primele ore etc.).

☐ Angajații își pot stabili propriul program de muncă în funcție de stilul lor de lucru și de responsabilitățile personale.

☐ **Cresc performanțele angajaților** și **satisfacția pe post,** lucru ce se va reflecta direct în diminuarea greșelilor/rebuturilor și a timpilor morți, în creșterea productivității și, implicit, a profitului firmei.

☐ **Se reduce fluctuația personalului,** se amplifică dorința angajaților de a rămâne în firmă.

Listă de control cu dezavantajele programului de lucru flexibil

☐ **Utilizarea limitată**

Programul de lucru flexibil nu se potrivește oricărui angajat sau oricărei organizații. Unele activități, care implică un grad ridicat de **interdependență între angajați,** nu pot face obiectul unor scheme de lucru flexibile.

Pentru unele posturi este necesară prezența la serviciu pentru întreaga zi de lucru (posturi ce implică contact permanent cu publicul sau posturile de supervizor).

☐ **Dificultatea înregistrării timpului lucrat**

Apar dificultăți în a înregistra timpul efectiv lucrat de un angajat, deci apar probleme de salarizare.

Dacă nu există suficiente motive să aveți încredere că angajații înregistrează corect timpul lucrat, este nevoie să puneţi la punct un mecanism prin care să se înregistreze cel puţin ora sosirii şi ora plecării.

☐ Cheltuieli generale suplimentare

Prelungirea programului până spre ore târzii va conduce la o creştere a cheltuielilor generale ale firmei (încălzire, iluminare, aer condiţionat etc.).

☐ Creşterea responsabilităţilor

Flexibilitatea programului face ca, adesea, unii angajaţi să fie nevoiţi să îndeplinească şi sarcinile unor colegi care nu se găsesc în momentul respectiv în firmă.

Acest lucru presupune că fiecare angajat trebuie să-şi dezvolte capacitatea de a-şi asuma responsabilităţi suplimentare.

☐ Reducerea controlului angajaţilor

Mulţi manageri consideră că, din moment ce nu-şi mai pot supraveghea îndeaproape angajaţii, nu vor mai fi în stare să le controleze activitatea, la fel cum o făceau în cadrul programului normal de muncă.

Şi, într-adevăr, practica arată că există situaţii în care unii angajaţi profită de programul de lucru flexibil pentru a-şi reduce efortul depus în muncă.

☐ Mai multă planificare

Un program de lucru flexibil necesită din partea managerului, dar şi a angajaţilor, o planificare sistematică a activităţii lor.

De aceea este necesară stabilirea unor canale de comunicare precise între angajaţi şi o coordonare atentă a muncii fiecăruia.

R&S RENTROP & STRATON

Cum să introduceţi scheme de program flexibil în organizaţia dvs.

Sfatul nostru este să utilizaţi programele individualizate de lucru ca **recompense** asociate unei persoane sau unei activităţi.

Ţineţi seama de faptul că modul în care este structurat programul de lucru flexibil influenţează nivelul performanţei angajatului şi satisfacţia sa profesională.

– Plan de acţiune –

☞ Selectaţi acele posturi şi acei angajaţi pentru care poate fi stabilit un program de lucru flexibil.

Luaţi în considerare natura posturilor, obiectivele carierei angajaţilor, temperamentul acestora, nivelul performanţelor, stilul lor de viaţă.

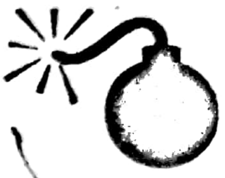
Angajatul ideal pentru un program de lucru flexibil este cel care are nevoie doar de o minimă supervizare, nu are obligaţii familiale deosebite şi nici dificultăţi în a face faţă unui efort mai susţinut (orar prelungit).

☞ Puneţi la punct un sistem de planificare a activităţii angajaţilor care au un program flexibil.

O astfel de planificare presupune să se determine în avans:

- obiectivele fiecărui angajat;
- termenele de finalizare;
- perioadele în care e prezent în firmă;
- cine îi poate prelua sarcinile în caz de urgenţă;
- cine îl va superviza.

Multe programe de lucru flexibile eșuează din cauza pregătirii inadecvate a activității în noua formulă de lucru.



În plus, unul dintre motivele pentru care managerii se opun introducerii unui program de lucru flexibil este teama că **nesupravegherea angajaților** va conduce la diminuarea performanțelor acestora.

Pentru ca programul flexibil de lucru să fie cu adevărat eficient, este necesar ca în orice moment al zilei să existe persoane din conducere care să urmărească desfășurarea activității și cărora să le poată fi raportate situațiile neprevăzute (astfel încât, la nevoie, să fie luate măsurile de rigoare).

Aplicați sancțiuni atunci când constatați încălcări ale regulilor stabilite, pe fondul unor rezultate nesatisfăcătoare.

☞ **Încercați să vă întâlniți săptămânal cu subordonații incluși în schemele de orar flexibil.**

Programul de lucru flexibil impune menținerea unei comunicări strânse mai ales între angajații angrenați în același proiect.

☞ **Puneți la punct un sistem de înregistrare a timpului efectiv de lucru pentru fiecare angajat.**

Fișa individuală de prezență

Pentru înregistrarea corectă a timpului efectiv lucrat de fiecare angajat, vă recomandăm să folosiți **fișa individuală de prezență** – vezi formularul de la pag. L 71/008.

La sfârșitul fiecărei luni, transpuneți informațiile din fișa individuală (săptămânală) în fișa colectivă de prezență (lunară) – vezi formularul de la pag. P 51/012 (capitolul *Programul de muncă*).

R&S RENTROP & STRATON

Fişă individuală de prezenţă

Săptămâna de la ______ la _____ 200 ___

Numele salariatului ________________________ Funcţia ________________________

☐ Angajat ☐ Colaborator

	Luni	Marţi	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă	Duminică	Observaţii
Ora începerii lucrului								
Ora plecării								
Pauză (în min.)								
Total ore lucrate								Total ore lucrate în această săptămână ________
Total ore suplimentare								Total ore suplimentare în această săptămână ____

Semnătura superiorului direct ________________________

Semnătura salariatului ____________________

Data ________________

Managementul prin obiective

M 13

Ce este managementul prin obiective M 13/002

Care sunt componentele MPO M 13/003

Când se utilizează MPO M 13/004

Cum se realizează MPO M 13/004

Care sunt avantajele MPO M 13/009

R&S RENTROP & STRATON

Ce este managementul prin obiective

O conducere eficace are la bază o gândire orientată spre atingerea unor obiective. Ca manager de succes știți că nici o reușită nu vine la întâmplare, ci constituie împlinirea unui obiectiv bine precizat. De altfel, activitatea în fiecare post, indiferent de importanța și complexitatea sa, este avantajată de precizarea clară a obiectivelor.

Succesul este rodul unui plan

La îndeplinirea oricărei sarcini, angajații trebuie să găsească un răspuns satisfăcător la întrebarea: „De ce fac acest lucru?”. În caz contrar, se impune clarificarea obiectivelor ce-i revin titularului postului sau chiar schimbarea (reproiectarea) postului cu pricina.

Managementul prin obiective este un proces prin care superiorul și subordonatul său identifică obiectivele celui din urmă, definesc rezultatele ce se așteaptă și folosesc aceste măsuri ca bază pentru controlul și planificarea activității viitoare.

În cadrul acestei modalități de conducere, accentul se pune pe evaluarea performanțelor individuale și pe motivarea angajaților, pe definirea unor obiective pe termen scurt, urmată de încorporarea progresivă a planificării strategice, respectiv a obiectivelor pe termen lung.

Relația obiective – rezultate – recompense/sancțiuni constituie elementul fundamental al implementării managementului prin obiective.

Care sunt componentele managementului prin obiective

Caracteristicile definitorii ale MPO sunt:

✓ descentralizarea managerială în centre de gestiune (centre de costuri sau centre de profit);

✓ utilizarea bugetului ca instrument managerial;

✓ implicarea executanților, alături de manageri, la elaborarea obiectivelor;

✓ creșterea recompenselor/sancțiunilor proporțional cu gradul de îndeplinire a sarcinilor.

Regăsirea în practica managerială a celor patru caracteristici definitorii este asigurată de componentele managementului prin obiective. Acestea sunt:

a) **Sistemul de obiective;**

b) **Programele de acțiune,** în care sunt evidențiate principalele decizii și acțiuni ce urmează a fi adoptate și inițiate pentru realizarea obiectivelor;

c) **Termenele** intermediare și finale de realizare a obiectivelor;

d) **Procedurile,** generale sau parțiale, concretizate în indicații cu privire la modul de realizare a obiectivelor;

e) **Bugetele,** elaborate pentru firmă și componentele sale, abordate ca centre de gestiune;

f) **Metodele și tehnicile manageriale** utilizabile în contextul managementului prin obiective, respectiv: diagnosticarea, delegarea, ședința, tabloul de bord, managementul prin bugete ș.a.

Când se utilizează managementul prin obiective

- când managerul dorește cu adevărat imprimarea ordinii, disciplinei și ingeniozității în domeniul pe care îl conduce;
- când sunt stabilite obiective la toate nivelurile organizatorice (inclusiv la nivel de post);
- când se urmărește profesionalizarea și responsabilizarea managementului până la nivelurile inferioare ale acestuia;
- când se dorește motivarea accentuată a managerilor; acordarea de recompense/sancțiuni materiale și morale va fi condiționată de gradul de realizare a obiectivelor individuale și ale firmei;
- când descentralizarea managerială și economică în interiorul organizației este o necesitate pentru succesul economic al acesteia; corelarea MPO cu managementul prin bugete este o condiție a acestui demers;
- când managementul organizației a inițiat acțiuni complexe de reproiectare managerială. În acest context, introducerea managementului prin obiective și a managementului prin bugete este soluția cea mai bună.

Cum se realizează managementul prin obiective

– Plan de acțiune –

☞ **Stabiliți obiectivele generale ale organizației (perioada vizată este de obicei un an).**

Obiectivele pot fi exprimate în volum de vânzări, profit, costuri, timp sau alte rezultate măsurabile ale activității.

Un obiectiv clar comunică intenția de a se obține un anume rezultat și, odată fixat, prevede folosirea rațională a unor resurse de timp și bani, împiedicând irosirea acestora.

Cerințele unui obiectiv:

Cerințele unui obiectiv

- ➔ să fie precis;
- ➔ să fie clar (să evite ambiguitățile);
- ➔ să definească rezultatul dorit, pe cât posibil, în termeni cantitativi;
- ➔ să poată fi măsurat;
- ➔ să fie realizabil;
- ➔ să prevadă un termen-limită;
- ➔ să precizeze limitările de resurse cu care obiectivul trebuie atins (care sunt resursele disponibile);
- ➔ să provoace, să antreneze efortul personalului către atingerea sa.

Obiectivul și planul de acțiune

O greșeală frecventă în definirea unor obiective este concentrarea prea mult asupra modului în care aceste obiective vor fi atinse, și nu asupra rezultatului în sine. Un obiectiv definește ce trebuie realizat într-o anumită limită de timp, nu cum trebuie realizat. Organizarea modului în care va fi atins obiectivul respectiv se face prin intermediul unui plan de acțiune.

☞ **Clarificați structura organizatorică a fiecărui departament.**

Stabiliți titlurile posturilor ocupate de fiecare angajat, ce sarcini și responsabilități revin fiecăruia, precum și autoritatea aferentă și cum va colabora cu ceilalți angajați ai organizației.

☞ **Determinați obiectivele fiecărui departament.**

Obiective generale și specifice

Obiectivele generale ale firmei sunt transpuse în obiective specifice ale departamentelor organizației. Se determină astfel rolul și contribuția fiecăruia la îndeplinirea obiectivelor firmei. Discutați cu fiecare șef de departament obiectivele vizate. Examinați ce obiective propune fiecare dintre aceștia. Combinați cele două liste de obiective. Evitați folosirea unor cuvinte vagi (precum „aproximativ", „cât de curând", „maximum") și a altor termeni care fac obiectivul greu de măsurat.

☞ **Identificați obiectivele fiecărui angajat.**

Procesul continuă în așa fel încât este analizat modul în care orice subdiviziune a fiecărui departament poate ajuta la îndeplinirea obiectivelor propuse. Titularii tuturor posturilor stabilesc împreună cu superiorii lor un set de obiective individuale. Pot rezulta de aici modificări ale descrierilor posturilor respective.

Obiective individuale

La nivel individual, obiectivele identificate vor fi extrem de specifice. Cu cât se urcă pe scara ierarhică, formularea obiectivelor devine tot mai generală, indicând mai degrabă planuri largi de acțiune.

În stabilirea obiectivelor individuale, respectați următoarele reguli:

→ Prezentați-le, în final, în formă scrisă.

- ➔ Limitați la 5 sau 6 numărul de obiective majore alocate unei persoane.
- ➔ Asigurați-vă că obiectivele individuale vin în sprijinul celor generale.
- ➔ Revedeți periodic obiectivele.
- ➔ Asigurați-vă că angajații sunt implicați în stabilirea obiectivelor ce le revin.
- ➔ Verificați dacă obiectivele sunt percepute ca posibil de atins și atractive.

Fișa anuală de obiective

Utilizați *o fișă anuală de obiective* pentru a clarifica pașii ce trebuie întreprinși și modalitatea de măsurare a realizării obiectivelor *(vezi pag. M 13/008).*

☞ **Urmăriți îndeplinirea obiectivelor.**

Revedeți periodic obiectivele subordonaților și revizuiți-le ori de câte ori este necesar. Apariția unor evenimente neprevăzute sau existența unor probleme în atingerea obiectivelor propuse necesită realocarea resurselor și refacerea termenelor de finalizare.

☞ **Evaluați îndeplinirea obiectivelor și stabiliți alte obiective pentru perioada următoare.**

Ciclul se reia prin parcurgerea acelorași etape.

Fişă anuală de obiective

Formular

Nume: ______________________________

Data: ______________

Funcţie/Departament: ____________________

Numele superiorului: ____________________

Obiective	Etape principale în atingerea obiectivelor	Metodele de măsurare a progresului	Termen-limită

Care sunt avantajele managementului prin obiective

Avantajele MPO

- ✓ Este relativ ușor de înțeles și de folosit. Fiecare șef de departament sau de echipă stabilește ceea ce are de făcut fiecare subordonat de-al său, coordonând efortul acestuia.
- ✓ Urmărind atingerea obiectivelor ce le-au fost stabilite, angajații contribuie la îndeplinirea obiectivelor generale ale organizației. MPO sprijină astfel organizarea activității în echipe de lucru.
- ✓ Vă ajută să gândiți și să acționați în termenii unor obiective precise, specifice, măsurabile, ceea ce face munca mai eficientă. În plus, vă îndeamnă să vă concentrați atenția asupra obiectivelor-cheie ale organizației.
- ✓ Vă ajută să delegați anumite sarcini nesemnificative, permițându-vă să alocați mai mult timp activității de planificare și control.
- ✓ Contribuie la instruirea și dezvoltarea personalului prin stabilirea unor obiective care solicită atenția și efortul angajaților, fiind în același timp realizabile.
- ✓ Motivează angajații și oferă acestora satisfacția realizării celor propuse.
- ✓ Previne risipa de timp și efort în activități neesențiale, concentrând resursele doar asupra obiectivelor stabilite.

R&S RENTROP & STRATON

Atenție! Introducerea MPO necesită o conducere participativă, și nu una autoritară.

Pentru că rezultatele se obțin la nivel individual, un management prin obiective eficient trebuie să implice un sistem de consultare și evaluare a angajaților. În plus, sistemul de evaluare a performanței care trebuie să însoțească managementul prin obiective consumă destul de mult din timpul personalului de conducere.

Atentie - 2 fascicole de M19 (MRU)

Managementul resurselor umane

M 19

Ce este managementul resurselor umane (MRU)	**M 19/002**
Obiectivele MRU	**M 19/003**
Activitățile din domeniul resurselor umane	**M 19/004**
Evaluarea rezultatelor MRU	**M 19/008**
Ce sunt abilitățile angajatului	**M 19/010**
Departamentul de resurse umane	**M 19/011**
Ce trebuie să conțină un dosar personal (Listă de control)	**M 19/013**

RENTROP & STRATON

Ce este managementul resurselor umane (MRU)

Managementul resurselor umane cuprinde acele activități prin care se optimizează performanța oamenilor dintr-o organizație, precum și relațiile dintre aceștia. Domeniile importante ale managementului resurselor umane sunt: recrutarea și selecția, integrarea noilor angajați, evaluarea performanțelor angajaților, stimularea materială și morală, precum și administrarea relațiilor de muncă.

Fiecare organizație combină în diferite proporții resurse materiale, resurse financiare, resurse informaționale și resurse umane pentru a produce bunuri și servicii. Dintre toate acestea, resursele umane sunt vitale pentru asigurarea succesului oricărei afaceri. Fără angajați capabili, o firmă produce ineficient și riscă falimentul. Preocuparea de a avea angajați de calitate este, așadar, pe deplin justificată. Managementul resurselor umane este consecința firească a acestei preocupări și constă într-o serie de activități menite să influențeze performanțele personalului firmei.

Așa cum atâtea eforturi sunt dedicate găsirii și utilizării celor mai eficiente materii prime sau echipamente tehnice, de ce să nu acordați o grijă cel puțin asemănătoare celei mai importante resurse a firmei, cea umană?

Managerii de resurse umane

Din moment ce managerii își îndeplinesc obiectivele prin intermediul eforturilor angajaților din subordine, toți managerii sunt și manageri de resurse umane. MRU permite acestora să analizeze mai bine problemele angajaților și să le găsească soluții mai bune.

Angajații costă!

Angajații costă. Resursele umane reprezintă una dintre cele mai mari investiții financiare ale firmei. Este deci normal ca utilizarea lor eficientă să constituie o prioritate.

A trata angajații ca simple resurse similare cu cele materiale înseamnă a vă condamna firma la ineficiență. Resursele umane sunt un tip mai special de resurse: cu cât încercați să le „consumați" mai mult, cu atât utilizarea lor se dovedește a fi mai ineficientă.

Resursele umane trebuie dezvoltate

Cum să aveți grijă de această resursă? Pentru a o putea folosi cu succes, ea trebuie dezvoltată. Acest lucru face din managementul resurselor umane o activitate mai complexă decât simpla angajare, concediere sau conducere a unor oameni pentru a atinge rezultate în urma cărora ei sunt recompensați corespunzător.

Obiectivele MRU

Creșterea eficienței

Principalul obiectiv al managementului resurselor umane îl constituie creșterea performanței în firmă, adică a eficienței cu care o organizație își folosește resursele (financiare, tehnice, informaționale și umane).

Dacă influența asupra primelor două resurse este într-un fel limitată, resursele umane, în schimb, pot fi adaptate cerințelor fiecărei firme.

Un manager are în vedere, din perspectiva managementului resurselor umane, următoarele două aspecte:

Participare

- participarea angajaților (atragerea, obținerea și reținerea forței de muncă în organizație), dată de: reducerea absenteismului și a fluctuației de personal, creșterea siguranței în muncă;

Eficacitate

- eficacitatea personalului din subordine, adică realizarea cu succes a sarcinilor ce sunt alocate fiecărui angajat, lucru ce depinde mai ales de capacitatea şi motivarea personalului.

Cele două obiective sunt strâns legate: pe de o parte, prin reţinerea unui angajat în organizaţie creşte experienţa acestuia şi, ca atare, performanţa sa sporeşte; pe de altă parte, un angajat este mai tentat să rămână într-o organizaţie în care performanţele sale sunt bune.

Activităţile din domeniul resurselor umane

Activităţile de resurse umane sunt acele preocupări ale conducerii organizaţiei menite să găsească şi să coordoneze resursele umane. Tocmai calitatea acestor activităţi face, cel mai adesea, „diferenţa" între două firme competitoare. Nici o organizaţie nu se poate lipsi de astfel de activităţi. Chiar dacă se realizează la un nivel empiric sau chiar dacă managerii nu sunt conştienţi de ele, activităţile de resurse umane sunt omniprezente în orice organizaţie, indiferent de mărimea ei. Condiţia existenţei activităţilor de resurse umane este însăşi existenţa unui număr de angajaţi.

Activităţile de resurse umane sunt modalităţi de a îndeplini obiectivele specifice ale managementului resurselor umane.

Realizarea concordanţei angajat – post

În acest sens, activităţile se concentrează asupra realizării concordanţei angajat – post, încercând să „potrivească" abilităţile şi motivarea unui angajat cu cerinţele şi recompensele unui post. În măsura în care se realizează acest lucru, participarea şi eficacitatea personalului (adică obiectivele MRU) sunt atinse, deci apar şi rezultatele dorite: performanţele şi satisfacţia angajaţilor, vechimea şi prezenţa în organizaţie etc.

Rezultatele MRU

Aceste rezultate stau la baza evaluării succesului activităţilor de resurse umane.

Activităţile de resurse umane reflectă politicile şi procedurile conducerii în privinţa personalului şi pot fi grupate astfel:

Organizarea personalului

Organizarea personalului presupune stabilirea volumului de muncă necesar atingerii obiectivelor organizaţiei şi atribuirea unor părţi din acest volum de muncă oamenilor şi grupurilor de oameni.

Principalul rezultat este structura organizatorică consemnată prin intermediul organigramei, a regulamentului de organizare şi funcţionare, a descrierilor de funcţii şi posturi.

Planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane realizează legătura dintre obiectivele generale ale firmei şi strategia de resurse umane. Se estimează necesarul de personal pentru viitor (ca număr de angajaţi şi calităţi) şi, în funcţie de personalul disponibil, se stabilesc planuri prin care poate fi acoperit acest necesar.

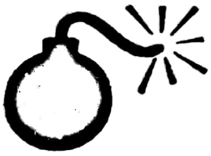
Estimarea necesarului de personal

Asigurarea cu personal

Activităţile de asigurare cu personal determină compoziţia resurselor umane ale firmei. Deciziile se referă la ocuparea posturilor vacante ale firmei prin aducerea de noi angajaţi (recrutarea şi selecţia de personal) şi/sau prin intermediul surselor interne de personal (promovare, transfer).

Alteori, necesităţile impun renunţarea la o parte din angajaţi (reducerea de personal sau alternative ale acesteia).

Dezvoltarea resurselor umane



Angajaţii sunt cea mai importantă resursă a unei firme şi investiţia în ei poate aduce mari beneficii. Din păcate, marea majoritate a managerilor se concentrează mai ales asupra aspectelor tehnice ale activităţii şi mai puţin asupra personalului din subordine, lucru care se reflectă în prioritatea redusă pe care aceştia o acordă dezvoltării angajaţilor.

Instruirea angajaţilor

Pe lângă orientarea generală a noului angajat şi iniţierea pe post, funcţia de **instruire** presupune organizarea de programe speciale care să servească nevoilor angajaţilor de îmbunătăţire a capacităţii lor de lucru şi de pregătire pentru alte posturi.

Relaţiile cu angajaţii şi sindicatele

O organizaţie (şi un manager) pot avea succes doar prin intermediul angajaţilor lor. De aceea, calitatea relaţiilor cu angajaţii, în ceea ce priveşte influenţarea şi comunicarea cu aceştia, este esenţială.

Cea mai dificilă şi solicitantă parte a muncii unui manager este crearea şi menţinerea unor relaţii bune între conducere şi personalul organizaţiei, între angajaţi, precum şi între grupuri de angajaţi. Adesea neglijate, aceste relaţii determină de cele mai multe ori eşecul afacerii respective.

Iată de ce, la nivelul managerului, în special al managerului de resurse umane, se impun activități legate de:

Aspecte ale activității managerului de resurse umane

- respectarea legislației în vigoare și eliminarea practicilor discriminatorii;
- disciplină și plângeri;
- comunicarea în organizație;
- politici, reguli, proceduri care reglementează comportamentul angajaților, incluse într-un Manual al personalului firmei;
- relații cu sindicatele; negocieri sindicale, contracte de muncă.

Crearea unor bune condiții de lucru

Contribuția angajaților la succesele firmei este influențată de mediul în care ei își desfășoară activitatea. Stabilirea condițiilor de lucru presupune decizii legate de: programul de lucru, condițiile de muncă, siguranța și sănătatea angajaților, protecția la locul de muncă, precum și elaborarea contractului colectiv de muncă.

Recompensarea angajaților

Recompensarea reprezintă răsplata muncii angajaților; este o cheltuială necesară pentru atragerea, menținerea și motivarea personalului.

Nivelul de salarizare

Nivelul de salarizare trebuie să fie în concordanță cu cel al altor firme pentru posturi similare și să reflecte diferențele dintre diverse categorii de posturi din cadrul firmei, precum și dintre angajați, în funcție de calificările și performanțele lor. În acest sens, principalele activități se referă la:

Activități legate de recompensarea angajaților

- evaluarea postului;
- evaluarea performanțelor;
- salarizare;
- acordarea de bonusuri (corelația performanță – răsplată);
- anticiparea necesității creșterilor salariale și acordarea lor;
- găsirea unui pachet adecvat de beneficii;
- administrarea fondului de salarii.

Evaluarea rezultatelor MRU

Identificarea contribuției managementului resurselor umane la dezvoltarea firmei necesită evaluarea rezultatelor sale. Această evaluare determină efectele activităților de resurse umane și analizează performanțele angajaților, prezența la lucru, stabilitatea personalului și atitudinea angajaților.

Evaluarea rezultatelor MRU estimează:

Costurile activităților de personal

- **costurile activităților de personal** și măsura în care aceste costuri au scăzut sau au crescut (de exemplu, costuri legate de salarizare sau recrutare);

- **utilitatea activităţilor de personal,** analizând, de pildă, care sunt câştigurile rezultate dintr-un program de instruire sau cu cât creşte performanţa angajaţilor ca urmare a motivării lor prin suplimentarea salariilor.

Utilitatea activităţilor de personal

Chiar dacă are în vedere în primul rând aspectele „umane" ale organizaţiei, managementul resurselor umane afectează direct profiturile firmei astfel:

✓ reduce cheltuielile prilejuite de orele suplimentare inutile, prin creşterea productivităţii pe parcursul orelor de lucru normale;

✓ reduce absenteismul şi plata pentru timpul nelucrat;

✓ elimină pierderi de timp şi efort prin proiectarea corectă a posturilor;

✓ reduce cheltuielile legate de accidente de muncă;

✓ reduce fluctuaţia de personal, prin urmare şi costurile administrative legate de găsirea înlocuitorilor celor plecaţi.

Reducerea costurilor prin MRU

Puteţi recunoaşte o organizaţie care aplică cu succes un management al resurselor umane după câteva caracteristici esenţiale:

- există o preocupare pentru angajaţi, văzuţi ca principala valoare a firmei;
- se oferă angajaţilor posibilităţi de dezvoltare profesională şi a carierei;

- performanţa este recompensată corespunzător;
- există o fluctuaţie redusă de personal;
- politicile de personal şi regulamentele interne sunt clare, stabile, nediscriminatorii.

Ce sunt abilităţile angajatului

Pentru a îndeplini sarcinile unui post, angajatul trebuie să adopte un comportament adecvat acelei situaţii de muncă. Reuşita acestui demers depinde de abilităţile pe care le dau cunoştinţele, deprinderile şi aptitudinile sale.

Cu cât un angajat posedă mai multe abilităţi legate în mod direct de satisfacerea cerinţelor postului, cu atât el va fi mai performant pe postul respectiv.

Pentru a reuşi să găsiţi angajaţii pe care vi-i doriţi este nevoie ca, pe baza unei analize atente a postului, să determinaţi caracteristicile candidatului relevante pentru performanţa pe un anumit post şi să testaţi aceste abilităţi pentru fiecare candidat (prin formularul de candidatură, teste de abilităţi, interviu).

Abilităţi

Există numeroase abilităţi, multe dintre ele depinzând de factori ereditari, altele fiind produsul învăţării şi dezvoltându-se în diferite proporţii de-a lungul copilăriei, adolescenţei, perioadei de studii universitare.

Elementele ce determină capacitatea (abilităţile) angajatului sunt:

Cunoştinţe

- cunoştinţele: se referă la informaţiile, noţiunile, ideile despre un anumit domeniu de activitate;

Deprinderi

- deprinderile: se referă la priceperea (îndemânarea) în a rezolva diverse sarcini (cerințele unui post). Ele depind în special de abilitățile primare; o persoană care posedă un număr ridicat de abilități primare poate căpăta deprinderi pentru o mare varietate de sarcini complexe. Inteligența, de pildă, privește o combinație de anumite abilități primare (inteligență verbală, memorie, aptitudini spațiale etc.);

Aptitudini

- aptitudinile: se referă la înclinația spre un anumit domeniu. Au în vedere abilități potențiale care pot fi dezvoltate prin instruire adecvată.

Departamentul de resurse umane

Toți managerii sunt implicați, mai mult sau mai puțin, în activități de resurse umane. Multe firme nu au nevoie de un director de personal (ponderea specialist în resurse umane – angajați este în medie de 1 la 150!), dar în toate firmele trebuie să se exercite funcțiunea de personal (să existe activități de personal).

Managerii pot conduce efectiv activitățile de resurse umane doar în cazul unor firme mici. Când complexitatea activității crește, este necesar însă un departament de resurse umane și un manager de resurse umane care să aibă următoarele atribuții:

Atribuțiile departamentului de resurse umane

✓ planificarea necesarului de resurse umane;

✓ formarea personalului;

✓ pregătirea și perfecționarea personalului;

✓ angajarea personalului;

✓ evaluarea performanţelor şi potenţialului angajaţilor;

✓ motivarea – salarizarea personalului;

✓ elaborarea programelor de sănătate-securitate în muncă.

Departamentul de resurse umane poate oferi conducerii firmei în principal două tipuri de servicii: organizarea unor activităţi de resurse umane specifice şi furnizarea consultanţei pentru aceste activităţi.

Eficienţa departamentului depinde de cultivarea unor bune relaţii între specialiştii de resurse umane şi conducerea firmei. Nici un manager nu-şi poate permite să ignore sfaturile oferite de departamentul de resurse umane.

Departamentul cu un singur angajat

Dacă firma nu are dimensiuni mari, departamentul nu-şi justifică existenţa. O singură persoană poate fi însărcinată cu problemele administrative legate de personal şi poate sfătui conducerea ori de câte ori este nevoie.

Dosarele de personal

Departamentul de resurse umane gestionează potenţialul uman al firmei, lucrând cu dosarele de personal. Acestea cuprind prezentări ale unor date şi fapte folosite ca documentaţie de suport. Ele oferă o „istorie“ a evenimentelor legate de cariera unui angajat într-o organizaţie.

Dosarul personal trebuie să permită documentarea fiecărui aspect al performanţelor şi comportamentului unui angajat. Faptele conţinute permit stabilirea unor calificative: fişele de evaluare a performanţelor pot sta la baza deciziilor de salarizare, avertismentele scrise pot justifica diverse măsuri disciplinare.

Conţinutul unui dosar personal

– Listă de control –

Iniţial un dosar personal include:

☐ Formularul de candidatură

☐ CV (curriculum vitae)

☐ Referinţe

☐ Copii după diplomele şi licenţele deţinute

☐ Contractul de muncă

Pe parcursul angajării, vor mai fi incluse în dosarul personal copii ale tuturor materialelor care reflectă statutul şi performanţa angajatului:

☐ Fişele de evaluare a performanţei

☐ Copii ale diplomelor şi certificatelor de absolvire a unor cursuri

☐ Avertismente şi note disciplinare

☐ Plângeri din partea angajatului şi răspunsul la acestea

☐ Rapoarte privind diverse incidente de la locul de muncă în care a fost implicat angajatul respectiv

☐ Certificate medicale privind concediile de boală, accidentele, deficienţele fizice, capacitatea de muncă

☐ Preaviz de concediere

☐ Declaraţie de demisie

Dosarele se ţin în locuri sigure. Deoarece conţin informaţii confidenţiale, accesul la ele trebuie limitat la cei care au autoritatea legitimă de a le consulta – şefi de departamente, supervizori, şeful serviciului personal, managerul general.

Pe lângă dosarele actualilor angajaţi ai firmei, trebuie reţinute pentru câţiva ani şi dosarele foştilor angajaţi. Ele vor putea servi ca referinţe pentru performanţele înregistrate de aceştia sau pot fi luate în considerare în cazul unei cereri de reangajare.

Managementul resurselor umane – activități necesare și tendințe

M 19

De ce este nevoie de MRU M 19/002

Ce activități trebuie să deruleze acum DRU M 19/004

Ce roluri noi trebuie să îndeplinească managerul de resurse umane M 19/007

Cum vă puteți ajuta compania să-și atingă obiectivele în condiții de criză M 19/010

- Factorii care influențează performanța firmei M 19/012

Dificultățile și provocările actuale pentru DRU M 19/012

Cum să dovediți managementului că Departamentul dvs. este valoros pentru firmă M 19/013

Fișă de analiză-fulger a funcțiunii de resurse umane în firma dvs. M 19/014

RENTROP & STRATON

Criza economică a avut și continuă să aibă un impact foarte mare asupra departamentelor de resurse umane din toate companiile.

În condițiile crizei, **activitatea de resurse umane** se manifestă, în principal, pe două planuri:

Activitățile HR pe timp de criză

- Pe de o parte, specialiștii în resurse umane se confruntă cu cerințe precum: restructurări masive, reorganizare, îmbunătățiri de posturi etc.

- Pe de altă parte, trebuie să găsească soluții de motivare în condițiile crizei, soluții de reducere a costurilor cu forța de muncă, precum și noi politici de salarizare.

Având în vedere importanța crescută a activităților de resurse umane din ultima vreme, este foarte util pentru dvs. să vă reamintiți de ce are nevoie firma de departamentul pe care îl conduceți.

De ce este nevoie de managementul resurselor umane

Funcțiunea de resurse umane, organizată sau nu într-un departament de sine stătător, trebuie să existe în orice companie.

Gestionarea capitalului uman

De ce este esențială existența sa? Pentru că, indiferent de forma în care este organizată firma, indiferent de mărimea sau de specificul activității firmei, planificarea și gestionarea capitalului uman sunt **obligatorii**.

Orice companie, indiferent de gradul de maturizare al acesteia, este nevoită să-și administreze personalul, să-i aloce sarcini și responsabilități și să-l recompenseze.

Pe măsură ce o companie crește și se dezvoltă, apare necesitatea ca toate aceste activități să se structureze, să se dezvolte și să se nuanțeze.

Departament RU

Dacă e să împărțim funcțiunile unei firme în *funcții principale* (motorul afacerii, cele care aduc profit imediat și comensurabil) și *funcții de suport* (cele care susțin afacerea și asigură condițiile necesare pentru desfășurarea optimă a activității), Departamentul Resurse Umane face parte dintre **funcțiile de suport**, pentru că se ocupă de **angajații cu ajutorul cărora se obține profitul**.

Resursele umane ale firmei

Resursele umane nu reprezintă altceva decât **active ale firmei,** ce slujesc la punerea în practică a obiectivelor acesteia.

Ele sunt mijloace care **pot condiționa succesul firmei** prin utilizarea eficientă a resurselor financiare, materiale, instituționale, prin modul în care își folosesc capacitățile intelectuale și creative la îndeplinirea sarcinilor de zi cu zi.

Resursele umane și succesul firmei

O serie de capacități fizice și intelectuale ale resurselor umane sunt importante prin prisma modului în care sunt folosite în cadrul firmei.

Dintre caracteristicile resurselor umane, unele pot fi considerate **factori favorabili,** potențatori ai progresului, în timp ce altele sunt **factori care pot încetini progresul** companiei.

De exemplu, resursele umane sunt **factori favorabili succesului** firmei pentru că:

- ✓ au capacitatea de a amplifica considerabil efectul utilizării celorlalte resurse;

- ✓ spre deosebire de resursele materiale, supuse uzurii, resursele umane se pot adapta continuu la schimbări, inclusiv la cele legate de evoluția informației și tehnicii;
- ✓ buna utilizare a resurselor umane poate contribui la atenuarea unor deficiențe cauzate de slaba sau ineficienta utilizare a altor resurse.

Pe de altă parte, resursele umane sunt **factori care pot încetini progresul** firmei pentru că:

- ➜ sunt influențate de mentalități, de obiceiuri, precum și de comportamentul altor persoane;
- ➜ sunt adeseori refractare la schimbare;
- ➜ sunt dificil de gestionat; dacă mijloacele materiale și financiare sunt relativ ușor de gestionat, resursele umane pot avea reacții imprevizibile;
- ➜ deciziile în domeniul resurselor umane sunt cel mai dificil de luat deoarece afectează structuri sociale și modul de viață al individului; în ciuda faptului că denumirea de *resurse umane* permite o anume detașare, cel care este afectat de decizii este omul, individul.

Ce activități trebuie să deruleze acum Departamentul Resurse Umane

Principalele activități de resurse umane

Iată principalele activități „clasice" prin care departamentul pe care îl conduceți se poate implica în **susținerea companiei**:

- evaluarea performanțelor;
- recrutarea de personal;

- planificarea resurselor umane;
- motivarea angajaților;
- integrarea noilor angajați;
- training și specializare;
- clarificarea responsabilităților;
- evaluarea satisfacției angajaților;
- gestiunea carierei;
- relația cu sindicatele.
- SSM

Principalele activități de resurse umane

Pe măsură ce afacerea se dezvoltă, managerul de resurse umane este din ce în ce mai mult solicitat să evalueze eficiența activității și să justifice **existența departamentului** său **în termeni cuantificabili** – recuperarea investițiilor, numărul recomandat de angajați în departament raportat la numărul total de angajați din companie sau alte costuri realizate etc.

Mai nou, **nevoia de structurare** a Departamentului Resurse Umane s-a mărit, astfel încât trebuie să existe argumente măsurabile și în acest sens.

Noua structură a DRU

Dacă, în mod tradițional, Departamentul Resurse Umane era format din managerul de resurse umane și câțiva angajați care desfășurau mai multe activități în paralel, în prezent se resimte nevoia specializării și **coordonării fiecărei activități în parte**.

Astfel, au apărut poziții de *manager de recrutare* sau *manager de compensații și beneficii*, care au preluat coordonarea activității respective, fără a avea neapărat în subordine angajați, punându-se accent pe responsabilizarea și coordonarea independentă a activității respective.

RENTROP & STRATON

Treptat, departamentele de resurse umane încep să se structureze pe mai multe **direcţii de activitate**:

Direcţii noi în organizarea DRU

- Recrutare
- Administrare de personal
- Training, dezvoltare, formare personală
- Compensaţii şi beneficii
- Salarizare
- Relaţii şi condiţii de muncă
- Dezvoltare organizaţională
- Evaluarea performanţelor
- Managementul performanţelor
- Gestiune individuală, dezvoltarea carierei
- Comunicare internă
- Talent management
- Protecţia muncii
- Planificarea resurselor umane
- Definirea şi implementarea de strategii HR
- Legislaţia muncii
- Responsabilitate socială corporatistă
- Cabinet medical (medicina muncii)
- Gestiune documente
- Gestiune bază de date angajaţi
- Mobilitate internaţională
- Reorientare profesională

Activităţi distincte în DRU

Majoritatea companiilor pun accentul pe activităţile de recrutare, administrare de personal, formare şi dezvoltare, iar mai nou încep să se dezvolte, ca **activităţi distincte**, partea de recompense şi beneficii şi cea de dezvoltare organizaţională.

Mai mult, au început să apară **preocupări distincte** faţă de gestiunea şi dezvoltarea individuală a carierei în firmă, faţă de identificarea şi valorificarea potenţialului angajaţilor şi a talentelor.

Companiile cu număr mai mare de angajați, dar care vor să evite structurarea prea mare a departamentului, au grupată ***activitatea de resurse umane*** *în două sau trei* ***direcții****, cum ar fi:*

- *Resurse umane*
- *Învățare & Dezvoltare*
- *Dezvoltare organizațională*

SAU

- *HR Compensații Client & Beneficii*
- *Management & Dezvoltare organizațională*
- *Salarii & Gestionarea personalului*

Ce roluri noi trebuie să îndeplinească managerul de resurse umane

Rolul specialiștilor în resurse umane este să se ocupe atât de **realizarea obiectivelor** firmei, cât și de **oamenii** care lucrează în firmă.

În trecut, managerii de resurse umane se ocupau mai mult cu sistematizarea și elaborarea politicilor managementului executiv.

Rolul lor era mai apropiat de funcțiunile administrative și de personal, iar rezultatele lor constau în diferite „acte și/sau documente".

Din acest motiv, specialiștii în resurse umane erau văzuți ca niște „angajați auxiliari", necesari, dar neproductivi.

Managerul de resurse umane

În prezent, rolul managerilor de resurse umane s-a schimbat. Companiile care vor să aibă succes trebuie să fie mai adaptabile, trebuie să-și schimbe

RENTROP & STRATON R&S

rapid direcția de acțiune și să fie orientate cu precădere către satisfacerea nevoilor clienților.

În acest mediu economic extrem de dinamic, specialiștii în resurse umane au devenit **parteneri strategici, sponsori ai angajaților** și **mentori ai schimbării**.

● Partener strategic de afaceri

Partener strategic

În companiile care vor să rămână cât mai mult pe piață, managerul de resurse umane **contribuie direct** la dezvoltarea și realizarea planurilor și obiectivelor generale ale firmei.

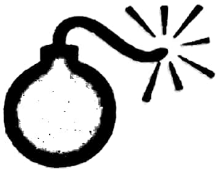
Obiectivele managerului de resurse umane trebuie stabilite în sensul sprijinirii atingerii obiectivelor strategice ale companiei.

Pentru a fi un **partener strategic** al firmei, atât managerul de resurse umane, cât și specialiștii din Departamentul Resurse Umane trebuie:

✓ să gândească și să acționeze precum un specialist în planificarea afacerii;

✓ să aibă cunoștințe solide de finanțe și contabilitate și să fie responsabili de reducerea costurilor;

✓ să monitorizeze toate procesele și programele de resurse umane.



Nu este suficient ca managerul de resurse umane să aibă un loc la masa stafului executiv al companiei, el trebuie **să demonstreze** că are abilitățile necesare pentru a ocupa acest loc.

● Sponsorul angajaților

În prezent, unul dintre cele mai importante roluri ale managerului de resurse umane este acela de persoană care realizează activități de **advocacy pentru angajați.**

Pentru aceasta, managerul de resurse umane are nevoie de expertiză în crearea unui mediu de lucru în care angajații să fie mulțumiți, să fie motivați și să contribuie la succesul companiei.

Elaborarea unor metode eficiente de **stabilire a obiectivelor**, de **comunicare** și de împuternicire prin **responsabilizare** creează sentimentul de apartenență al angajaților la companie.

Specialiștii în resurse umane sunt cei care contribuie cel mai mult la stabilirea culturii organizaționale și a climatului în care angajații își manifestă competențele și **sunt motivați să îndeplinească nevoile clienților**.

Din acest punct de vedere, managerul de resurse umane **trebuie**:

✓ să ofere angajaților oportunități de dezvoltare;
✓ să asigure programe de asistență pentru angajați;
✓ să elaboreze strategii de obținere de profit și de împărțire a acestuia;
✓ să se îngrijească de menținerea unui climat de comunicare permanentă între toți angajații, la toate nivelurile.

Sponsorul angajaților

• Promotorul schimbării

Evaluarea permanentă a eficienței rezultatelor companiei din perspectiva resurselor umane îi determină pe specialiștii Departamentului Resurse Umane să fie **promotorii schimbării**.

Promotorul schimbării

Managerul de resurse umane trebuie să cunoască cele mai bune strategii de schimbare și să aibă

abilitatea de a le implementa cu succes, astfel încât să reducă la minimum frustrările angajaţilor şi rezistenţa la schimbare.

În plus, ca manager de resurse umane vă revine **sarcina de a promova succesul companiei** prin identificarea misiunii organizaţionale, a viziunii, a valorilor, a obiectivelor şi a activităţilor acesteia.

Cum vă puteţi ajuta compania să-şi atingă obiectivele în condiţii de criză

Partener strategic

În primul rând, pentru a putea fi un real partener strategic, ca manager de resurse umane trebuie să faceţi parte din bordul companiei, astfel încât **să puteţi influenţa deciziile** majore ce ţin de afacere.

Aşa veţi avea acces atât la informaţii ce ţin de desfăşurarea afacerii, cât şi la cele ce ţin de intenţiile şi de obiectivele managementului.

Aceste informaţii vă vor ajuta să faceţi translatarea de la obiectivele financiare către implicaţiile asupra clienţilor şi asupra proceselor operaţionale interne ale firmei pentru a putea, în final, să le concretizaţi în obiective de învăţare şi **dezvoltare a capitalului uman** al companiei dvs.

Sporiţi eficienţa

În condiţii limitate de resurse la nivelul întregii firme, mai ales în contextul economic actual, **rolul principal** al Departamentului Resurse Umane trebuie să fie cel de **eficientizare a activităţii**.

Îmbunătăţiţi performanţa ?

Managerul de resurse umane trebuie să fie cel care identifică, propune şi facilitează **programe de îmbunătăţire a performanţei**.

Nu întotdeauna soluțiile sunt date de Departamentul Resurse Umane, însă acesta trebuie să fie cel care facilitează la nivelul întregii firme identificarea de **soluții de eficientizare**.

Departamentul Resurse Umane trebuie să fie facilitatorul schimbării organizaționale și al îmbunătățirii performanței.

Colaborați cu celelalte departamente

De aceea, departamentul dvs. trebuie să fie în **interacțiune** permanentă **cu celelalte departamente** și cu bordul companiei.

O **politică eficace și eficientă** în domeniul resurselor umane trebuie să aibă stabilite următoarele **ținte**:

Obiective ale politicilor de resurse umane

- ☞ Integrarea managementului resurselor umane în managementul general al companiei
- ☞ Integrarea strategiei resurselor umane în strategia de dezvoltare a firmei
- ☞ Asigurarea unui climat de **valorificare a potențialului** fiecărui angajat
- ☞ Implementarea celor mai eficiente metode de **motivare în muncă**
- ☞ **Antrenarea în procesul decizional** a tuturor celor care dovedesc competență profesională deosebită
- ☞ Asigurarea condițiilor optime de muncă
- ☞ **Asigurarea sănătății și securității** personalului în timpul procesului de muncă.

Factorii care influențează performanța firmei

Din perspectiva resurselor umane, **factorii care influențează performanța** companiei sunt:

Performanța firmei

✓ Calitatea angajaților și atenția acordată procesului de recrutare și selecție

✓ Atenția acordată dezvoltării abilităților angajaților, precum și dezvoltării carierei lor în firmă

✓ Metodele interne utilizate în determinarea și urmărirea obiectivelor organizaționale

✓ Eficacitatea modului în care sunt comunicate informațiile în firmă

✓ Abilitatea managementului de a face față schimbărilor care pot surveni sau care sunt necesare

✓ Eficiența mecanismelor utilizate pentru implementarea deciziilor de management.

Dificultățile și provocările actuale pentru Departamentul Resurse Umane

Criza nu s-a terminat, iar 2010 vine cu o serie de **noi provocări** pentru Departamentul Resurse Umane:

➜ **Mediul competitiv** creat de criza economică – care obligă companiile să ofere servicii și produse de calitate în condițiile menținerii sau scăderii prețurilor

- **Leadershipul și competențele manageriale,** care fac diferența între companii, precum și continua investiție în această arie
- Programele de resurse umane prin care **să se eficientizeze activitatea** firmei
- **Gradul de angajament al angajaților** și gestionarea factorilor care influențează acest aspect
- Programele de menținere a echilibrului între viața profesională și cea familială
- Capacitatea Departamentului Resurse Umane de a-și demonstra eficiența prin rezultate măsurabile.

Cum să dovediți managementului că Departamentul Resurse Umane este valoros pentru firmă

Țineți minte că valoarea Departamentului Resurse Umane rezidă în **calitatea activității și a serviciilor interne** oferite firmei.

Cu cât principalii clienți interni ai Departamentului Resurse Umane – adică angajații firmei – sunt satisfăcuți și **recunosc valoarea adăugată** a acestuia, cu atât departamentul pe care îl conduceți este mai valoros pentru firmă.

Indicator de performanță

Principalul indicator de performanță al activității dvs. ca manager de resurse umane trebuie să fie **numărul și calitatea** problemelor identificate și a **soluțiilor finalizate** împreună cu managementul firmei.

RENTROP & STRATON

Fişă de analiză-fulger a funcţiunii de resurse umane în firma dvs.

Chestionar

☐ Cine este responsabil pentru activităţile de resurse umane în firma dvs.?

☐ Care sunt sarcinile sale?

☐ Ce studii are? Ce cursuri a urmat în domeniul resurselor umane?

☐ Care sunt iniţiativele de resurse umane recent întreprinse în firma dvs.?

☐ Departamentul Resurse Umane (DRU) din firma dvs. are stabilit un buget?

☐ Care este structura DRU din firma dvs.?

☐ Cui se subordonează responsabilul cu probleme de resurse umane din firma dvs.?

☐ Cu ce alte departamente interacţionează DRU din firma dvs.?

☐ DRU lucrează conform unor planificări anuale sau semestriale?

☐ Care sunt activităţile de resurse umane desfăşurate cu regularitate în firma dvs.?

☐ Cum a fost stabilit sistemul de recompense?

☐ Cum se defineşte performanţa de bază aşteptată? Sunt aceste criterii şi niveluri actualizate şi reale?

☐ Cum se evaluează performanţa? Folosiţi fişele de post în evaluarea performanţei?

☐ Cum se face recrutarea şi selecţia de personal?

☐ Este stabilit un program de training anual?

☐ Care sunt acum provocările cele mai importante pentru DRU din firma dvs.?

☐ Ceilalţi manageri din firmă înţeleg şi acceptă sensul modern al MRU şi rolul DRU de partener strategic în firmă?

Prejudecăţi despre MRU

M 23

Managerul de resurse umane are în subordine întreg personalul organizaţiei?	**M 23/002**
Evaluarea performanţelor este acelaşi lucru cu evaluarea posturilor?	**M 23/004**
Politica salarială ţine cont doar de tendinţele pieţei muncii?	**M 23/005**
Scopul analizei posturilor este elaborarea fişelor de post?	**M 23/006**
Motivarea angajaţilor este dependentă exclusiv de mărimea salariului?	**M 23/009**
Gestiunea resurselor umane este o activitate birocratică, care nu aduce bani în organizaţie?	**M 23/009**

Ca orice domeniu de activitate, și domeniul resurselor umane are prejudecățile sale. În capitolul de față, vă prezentăm, de la A la Z, cele mai răspândite dintre aceste idei preconcepute și felul în care ele afectează bunul mers al unei organizații.

A Managerul de resurse umane are în subordine întreg personalul organizației

De foarte multe ori este întâlnită ideea că managerul de resurse umane este șeful ierarhic al întregului personal al firmei.

De aici reacția multor directori: „Nu știai că Ionescu a întârziat la program o oră? Ce fel de șef de resurse umane ești tu?”.

Managerul de resurse umane

În realitate, managerul de resurse umane coordonează activitatea salariaților din departamentul de resurse umane. În plus, este cel care pune la dispoziția celorlalți manageri ai organizației instrumente de resurse umane și verifică modul de aplicare a acestor instrumente.

Consecință

Managerului de resurse umane i se cer explicații despre multe lucruri pentru care nu este responsabil.

B Gestiunea personalului/cadrelor este varianta „comunistă“ a managementului resurselor umane

Ideea este răspândită în foarte multe organizații. Se vorbește de gestiunea cadrelor ca despre o activitate de „urmărire operativă” a salariaților, efectuată de angajații fostelor birouri de „Personal, Învățământ, Organizare, Normare, Salarizare". Exceptând unele cazuri de imixtiune politică în activitatea acestor servicii, lucrurile nu au stat deloc așa.

Gestiunea personalului

Majoritatea organizațiilor occidentale au avut și au structuri organizatorice care se ocupă cu gestiunea personalului. Conceptul de management al resurselor umane a apărut odată cu necesitatea unui nivel calitativ mai ridicat în gestiunea personalului.

Consecință

În multe organizații, între departamentul de resurse umane și restul departamentelor s-a creat o anume „ruptură" și mulți specialiști cu o oarecare vechime sunt priviți cu suspiciune.

Managementul resurselor umane este apanajul psihologilor

C

Managementul resurselor umane este apanajul economiștilor

D

Managementul resurselor umane este apanajul juriștilor

E

Cei mai buni specialiști în resurse umane sunt cei care folosesc cei mai mulți termeni în limba engleză

F

Se pierde foarte mult timp căutându-se cei mai buni specialiști în resurse umane în funcție de pregătirea școlară a acestora, punându-se accent pe

Specialişti în RU

formă – diplome, folosirea limbii engleze – şi mai puţin pe fond. Se uită adesea că managementul resurselor umane este un domeniu interdisciplinar care necesită utilizarea de noţiuni de psihologie, sociologie, economie, precum şi de noţiuni juridice, matematice etc.

Probabil că aţi auzit de multe ori spunându-se: „Nu-l pot folosi pe X la redactarea contractelor individuale de muncă; este psiholog şi acolo mi-ar trebui un jurist." sau „Y nu face faţă la procesele de recrutare; de unde să se priceapă el la oameni – doar e economist!".

Consecinţă

Accentuarea unei anumite laturi a activităţilor de resurse umane în detrimentul altora, prin folosirea unei categorii anume de specialişti.

Evaluarea performanţelor este acelaşi lucru (este în strânsă legătură) cu evaluarea posturilor

Evaluarea performanţelor

Un foarte cunoscut specialist în resurse umane punea următoarea întrebare unui absolvent al unui curs de resurse umane: „Cum puteţi face evaluarea performanţelor în cadrul organizaţiei pe care o studiaţi fără a face în prealabil evaluarea posturilor?".

Evaluarea posturilor

Probabil că era vorba de o confuzie între analiza postului – cea care oferă date necesare evaluării performanţelor – şi evaluarea posturilor, procesul de apreciere a valorii relative a posturilor din cadrul unei organizaţii.

Totodată, de multe ori se întâlneşte formularea „evaluarea posturilor şi a performanţelor".

Consecință

Confuzia dintre cele două tehnici de resurse umane (evaluarea performanțelor și evaluarea posturilor) duce la aplicarea lor incorectă și la rezultate nefaste asupra salarizării și motivării personalului.

Evaluarea performanțelor se referă la evaluarea trăsăturilor de personalitate ale indivizilor ?

H

Evaluarea performanțelor

De foarte multe ori se măsoară, prin instrumente specifice, trăsături de personalitate ale salariaților sub denumirea de „evaluarea performanțelor".

În fapt, evaluarea performanțelor se referă la măsurarea rezultatelor obținute într-o perioadă trecută de către salariați și a modului în care au fost obținute aceste rezultate.

Consecință

Evaluarea trăsăturilor de personalitate sub denumirea de „evaluarea performanțelor" duce de fapt la lipsa evaluării performanțelor.

Politica salarială ține cont doar de tendințele pieței muncii

I

Politica salarială ține cont doar de diferențele dintre posturi și de diferențele de calificare impuse de fiecare post

J

Politica salarială ține cont doar de caracteristicile salariaților

K

R&S RENTROP & STRATON

Directorul general al unei cunoscute firme de distribuţie îşi făcea următorul calcul: „Trebuie să plătesc salariaţii la nivelul pe care-l pot obţine în alte organizaţii sau poate chiar mai mult, aşa încât să nu plece din firma noastră. Restul criteriilor de salarizare sunt poveşti!".

Politica salarială

Într-o firmă de consultanţă în resurse umane, unul dintre specialişti susţinea următoarea opinie: „Nu pot propune pentru un agent de vânzări un nivel salarial mai mare decât pentru un inginer chimist. Gândiţi-vă că inginerul chimist a făcut 5 ani de facultate şi a mai urmat apoi o specializare de doi ani.".

Într-o discuţie pe aceeaşi temă a salarizării, managerul de resurse umane al unui holding spunea: „Salariaţii departamentului IT trebuie să facă ceea ce li se spune. Ştiu că unii pot face lucrări de o complexitate mai mare, iar alţii nu. Dar faptul că X doreşte să facă mai mult – chiar dacă nu reuşeşte întotdeauna – contează pentru mine şi voi aprecia acest lucru, în consecinţă, la stabilirea nivelurilor salariale.".

Consecinţă

Politica salarială trebuie să respecte mai multe criterii de salarizare. Orientarea prioritară pe unul dintre criterii poate conduce la demotivarea salariaţilor.

Scopul analizei posturilor este elaborarea fişelor de post

Mulţi manageri de resurse umane pot fi auziţi spunând: „Până la data de... trebuie să fac analiza posturilor din organizaţie. Atunci directorul general vrea să vadă fişele de post elaborate şi semnate.".

Consecință

Scopul analizei posturilor nu este redactarea fișelor de post. Fișele de post sunt doar materializarea informațiilor obținute în procesul de analiză a posturilor.

Analiza posturilor

Scopul este unul complex: organizarea, evaluarea posturilor, evaluarea performanțelor, identificarea nevoilor de pregătire, recrutarea și selecția. În funcție de acest scop va fi orientată în consecință analiza posturilor.

În caz contrar, fișele de post vor deveni niște foi de hârtie uitate într-un dosar la departamentul de resurse umane.

Managementul carierei se referă doar la sistemul de promovare a angajaților

M

Multe organizații consideră problema managementului carierelor rezolvată în felul următor: „Anul acesta am făcut x promovări din cadrul personalului existent.".

Consecință

Cariera angajaților nu trebuie să se limiteze doar la „mutări" ierarhice. Dacă așa stau lucrurile, atunci se pierde din vedere potențialul îmbunătățirii muncii pe un anumit post sau pe un post „lateral".

Managementul carierei

Oricine a lucrat cu oamenii se pricepe la managementul resurselor umane

N

Aceasta este una dintre cele mai răspândite prejudecăți. Într-o scrisoare de intenție, un candidat pentru un post de analist resurse umane spunea: „Am fost educator x ani și am lucrat cu copiii. Acest lucru mă face să cred că mă pricep la oameni și deci pot ocupa postul pe care dvs. îl aveți disponibil.".

Un alt candidat se baza, pentru ocuparea postului, pe experiența sa ca psiholog într-un penitenciar.

Consecință

Specialistul în RU

Mulți consideră că specialistul în resurse umane este un fel de „oracol" care poate emite în orice moment judecăți de valoare asupra salariaților. De aici inadaptarea multora în poziții de resurse umane, unde li s-a cerut să execute lucrări tehnice, specifice domeniului.

Există un număr de criterii de selecție și de evaluare general valabile

Criterii de selecție

De foarte multe ori se aplică criterii de selecție și evaluare doar pentru că sunt „la modă". Pot fi întâlnite cazuri în care utilizarea computerului este un criteriu de selecție, chiar dacă pentru postul respectiv nu există un computer și nici în viitor nu se întrevede dotarea cu un astfel de echipament.

Un alt exemplu este cel al studiilor superioare, chiar dacă acestea nu au nici o legătură cu postul în cauză.

Criterii de evaluare

În ceea ce privește evaluarea, un caz interesant este oferit de filiala unei firme multinaționale din România. Managerul de resurse umane al filialei a primit chestionarele de evaluare și autoevaluare de la departamentul de resurse umane din țara de origine a firmei și le-a transmis salariaților spre completare. Cea mai „slabă" evaluare a fost a celui mai performant director de vânzări – acesta nu cunoștea foarte bine limba engleză.

Consecință

Folosirea criteriilor de selecție și de evaluare neadaptate posturilor pentru care se fac selecția și evaluarea produce confuzie în rândul salariaților și conduce la rezultate greșite.

Motivarea angajaților este dependentă exclusiv de mărimea salariului

P

Motivarea angajaților nu are nici o legătură cu mărimea salariului

Q

Metode de motivare

Iată două păreri extreme. Fie se pune accentul exclusiv pe salariu – „Au cel mai mare salariu dintre toate firmele de profil. Oare de ce nu obțin rezultatele pe care le așteptăm?" – fie, exclusiv, pe celelalte metode de motivare.

Consecință

Orice abordare care nu se sprijină pe întreg complexul factorilor motivatori conduce, de fapt, la demotivare.

Gestiunea resurselor umane este o activitate birocratică, care nu aduce bani în organizație

R

Gestiunea RU

Ideea este larg răspândită în interiorul organizațiilor românești. Faptul că efectul activităților de resurse umane nu se cuantifică foarte ușor conduce la ideea că departamentul de resurse umane este doar un consumator de bani.

Așa se explică și „inflația" de rude ale factorilor de conducere numite în posturi de resurse umane, pe principiul că „acolo n-au ce strica".

Consecință

Deprofesionalizarea activităților de resurse umane și demotivarea salariaților din departamentele de profil.

S

Managementul resurselor umane este activitatea de coordonare și conducere a echipei de lucru

T

Managementul resurselor umane este activitatea departamentului de resurse umane

Tipuri de MRU

De multe ori se face o confuzie între cele două tipuri de management al resurselor umane: unul folositor conducătorilor de echipe de lucru – care se concretizează în modalitățile de organizare, coordonare și control pentru activitățile echipei – și celălalt, specific lucrătorilor din departamentele de resurse umane – concretizat în diferite metode și tehnici de gestiune a resurselor umane din întreaga organizație.

Consecință

Confuzia dintre cele două tipuri ale managementului resurselor umane duce la concentrarea unilaterală fie pe conducerea echipelor, fie pe tehnicile specifice departamentului de resurse umane.

U

Planificarea resurselor umane se referă doar la planul de recrutare

De multe ori specialiștii în resurse umane se concentrează exclusiv asupra planificării activităților de recrutare şi nu iau în calcul şi necesarul exact al calificărilor din organizaţie.

Probabil că aţi auzit explicaţii ale managerului de resurse umane de genul: „Eu ţi-am adus oamenii pe care i-ai cerut, conform specificaţiilor. Nu era treaba mea să ştiu dacă ai nevoie de ei sau nu.".

Consecinţă
Recrutarea şi chiar angajarea de personal care nu este absolut necesar.

Conducătorii organizaţiilor româneşti nu sunt interesaţi de managementul resurselor umane deoarece nu sunt bine pregătiţi profesional

De foarte multe ori managerii de resurse umane se plâng: „Nu mă înţeleg cu şeful meu. Nu înţelege importanţa programelor pe care le-am pornit. Se vede că este specialist doar în vânzări (financiar etc.) şi altceva nu-l interesează (nu pricepe)!".

Managerul RU şi conducătorul organizaţiei

Consecinţă
Nu se creează o punte corectă de comunicare între conducătorul organizaţiei (care trebuie să aloce resurse în toate domeniile de activitate) şi managerul de resurse umane (care este interesat de programele specifice).

Pe de altă parte, de multe ori, lipsa sprijinului pentru programele de resurse umane este cauzată de limitarea resurselor, şi nu de pregătirea profesională a conducătorului organizaţiei.

W

Metodele de lucru ale departamentului de resurse umane sunt aceleași, indiferent de felul organizației

Metode de lucru

Există o problemă de adaptare a specialiștilor din resurse umane la specificul organizațiilor în care lucrează. Principiul „metodele mele sunt bune; organizația are probleme cu preluarea lor" nu poate fi corect. Nu există metode „bune"; există metode *eficiente* în cadrul unei organizații.

Consecință
Blocarea activității de resurse umane din cauza neadaptării metodelor la specificul organizației.

X

Instruirea se referă exclusiv la acumularea de cunoștințe profesionale

Y

Instruirea se referă exclusiv la formarea unor comportamente și atitudini necesare angajaților

Instruirea

În anumite cazuri există neîncredere asupra uneia din cele două mari aspecte ale instruirii: acumularea de cunoștințe profesionale și formarea de comportamente și atitudini necesare.

O explicație a acestui fenomen ar putea fi neîncrederea față de sistemul educațional vocațional de stat – care se transferă asupra tuturor programelor de pregătire. Astfel, anumite organizații își concentrează instruirea exclusiv pe acumularea de cunoștințe, în altele este la mare preț formarea de deprinderi și comportamente, uitându-se că rețeta succesului le include pe ambele.

Consecință

Programele de pregătire combinate sunt tot mai rare.

Sunt câteva exemple de structuri organizatorice (denumiri de posturi, fișe de post etc.) „beton“; tot ce ai de făcut este să le iei din carte

Z

Structuri organizatorice

Există tendința de a prelua tipuri de structuri organizatorice fără o minimă prelucrare, care să țină cont de specificul fiecărei organizații.

Am auzit, nu de puține ori, spunându-se: „Această structură organizatorică este greșită. Față de – și aici este invocat numele unei organizații de prestigiu – lipsesc următoarele departamente și posturi...“.

Consecință

Sunt adoptate forme de organizare foarte la modă, în ciuda faptului că ele pot fi ineficiente în organizația care le aplică.

În acest capitol am încercat să prezentăm cât mai multe dintre ideile preconcepute despre managementul resurselor umane, care circulă în lumea specialiștilor în resurse umane sau a celor care au legătură cu acest domeniu.

Cauze ale prejudecăților despre MRU

Cauzele posibile ale existenței acestor prejudecăți sunt dintre cele mai diverse și includ:
- orgolii profesionale;
- tendința de a prelua necritic „modele de succes“;
- dezinteresul față de domeniul resurselor umane;
- insuficienta pregătire profesională.

Prejudecăți despre MRU

Indiferent de cauza manifestării lor, prejudecățile referitoare la managementul resurselor umane îngreunează desfășurarea activităților cuprinse în acest domeniu sau reduc sensibil eficiența acestor activități.

Cel mai important lucru în activitatea dvs. de manager de resurse umane este să obțineți rezultatele planificate.

Pentru a vă atinge aceste scopuri la nivelul și la termenele planificate trebuie să știți care sunt obiectivele muncii proprii și trebuie să folosiți în mod creativ tehnicile și metodele de resurse umane.

Managementul riscului

M 31

De ce este important pt. dvs. managementul riscului M 31/002

Care sunt riscurile la locul de muncă M 31/004

Rolul Departamentului Resurse Umane în managementul riscului M 31/006

- Studii de caz M 31/006, 008
- Riscurile determinate de erori umane M 31/010

Cum să abordați corect managementul riscului M 31/011

Strategiile de abordare a riscurilor M 31/013

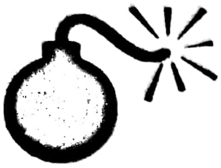
Cum să preveniți riscurile în firma dvs. M 31/015

- Chestionar de identificare și evaluare a riscurilor la locul de muncă M 31/016

Cum să decideți soluțiile optime de diminuare a riscurilor în firma dvs. M 31/017

- Ghidul dvs. pentru identificarea soluțiilor antirisc M 31/017

De ce este important pentru dvs. managementul riscului



Una dintre cauzele generatoare ale actualei crize economice a fost dată de inadecvarea politicilor de risc ale companiilor la contextul pieței globale deschise, ce caracterizează mediul de afaceri contemporan.

Managementul riscului trebuie să fie o componentă foarte importantă a managementului oricărei firme.

Managementul riscului

În **companiile mari** există comitete, echipe sau chiar departamente care se ocupă de implementarea întregului proces de management al riscului.
În **companiile mici și mijlocii,** responsabilitatea pentru dezvoltarea managementului riscului revine, de obicei, directorului executiv.
Indiferent de mărimea companiei, este util să fie implicați și alți angajați în elaborarea unei strategii efective de **identificare și combatere a riscurilor.**

După ce v-ați stabilit o strategie, este important ca **toți angajații firmei** dvs. să cunoască **rolul** lor în acest proces, începând cu identificarea riscurilor și implementarea politicilor și până la completarea formularelor și întocmirea rapoartelor.

Managementul riscului

Scopul managementului riscului constă în identificarea, evaluarea și soluționarea riscurilor înainte ca acestea să devină o amenințare pentru o anumită activitate sau pentru companie în ansamblu.

Probabilitatea de risc din compania dvs. este aceeași ca în orice altă companie din același domeniu de activitate. Doar măsurile de monitorizare, prevenire și control fac diferența!

În toate etapele legate de evaluarea și controlul riscurilor, **Departamentul Resurse Umane** trebuie să-și asume un rol important și trebuie să colaboreze cu toate celelalte persoane responsabile de managementul riscului în firma dvs.

Un risc cunoscut este deja un **risc redus.** Un angajat instruit și responsabil se transformă din factor de risc în **factor preventiv.**

El va fi întotdeauna nu doar mai capabil să controleze procesele generatoare de risc, ci și mai apt să intervină în situațiile de risc.

Managementul riscului și factorul uman

În principiu, orice eșec este provocat sau amplificat de o **eroare umană** de o natură sau alta:

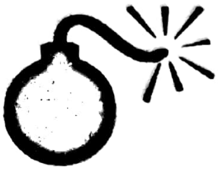
➔ tergiversare sau lipsă de reacție;
➔ lipsă de înțelegere a unei situații date;
➔ incapacitate de predicție sau de analiză;
➔ lipsa unor abilități necesare unui anumit nivel de decizie;
➔ neconformitatea cu legile sau cu standardele ori regulamentele interne.

Factorul uman

În mare măsură, erorile umane pot fi eliminate sau, cel puțin, efectele lor pot fi minimizate dacă abordați managementul resurselor umane în mod

Management strategic

integrat și **conectat direct** la politicile și strategiile de dezvoltare pe termen lung ale companiei dvs., strategii care cuprind și **politicile de risc.**



Dacă doriți ca firma dvs. să fie competitivă, **nu** mai puteți privi managementul resurselor umane ca o **funcție autonomă,** independentă de politicile și strategiile firmei.

Chiar și riscurile provocate de cauze externe – precum dinamica pieței, schimbări sociale, dezastre naturale – pot fi mai bine administrate dacă Departamentul Resurse Umane îi pregătește pe angajați **să răspundă prompt și eficient** acestor probleme.

Rolul managerului de resurse umane

Acesta este motivul pentru care dvs., managerul de resurse umane, trebuie să cooperați cu departamentul sau cu persoanele responsabile de managementul riscului în firma dvs. și să aveți chiar dvs. abilități de **management al riscului.**

Care sunt riscurile la locul de muncă

În funcție de cauza ce le determină, se poate vorbi de două mari categorii de riscuri la locul de muncă:

1. Riscurile generate de factori fizici

Riscurile generate de factori fizici pot fi riscuri ergonomice, biologice și chimice.

Iată care sunt cele mai frecvente riscuri fizice întâlnite în companiile românești:

Riscuri fizice la locul de muncă

- ➔ expunere la temperaturi ridicate;
- ➔ expunere la temperaturi scăzute;
- ➔ inhalarea fumului sau a vaporilor industriali;
- ➔ contact cu materiale cu risc de infecție;
- ➔ activități în poziții obositoare sau dureroase;
- ➔ efort fizic excesiv în activități de ridicare;
- ➔ efort fizic excesiv în ridicarea de greutăți;
- ➔ lucru în poziții staționare, stat în picioare sau mers excesiv;
- ➔ mișcări repetitive cu brațele.

2. Riscurile psihice

Riscurile psihice sunt cele determinate de **interacțiunea dintre oameni.**

Practica organizațională arată faptul că cel mai des întâlnite tipuri de conflicte de natură psihică la locul de muncă sunt:

Riscuri psihice la locul de muncă

- ➔ intimidare;
- ➔ agresiune și/sau hărțuire;
- ➔ discriminare de gen;
- ➔ discriminare de vârstă;
- ➔ discriminare după naționalitate;
- ➔ discriminare etnică;
- ➔ discriminare religioasă;
- ➔ discriminarea persoanelor cu dizabilități;
- ➔ discriminare bazată pe orientarea sexuală;
- ➔ amenințare cu violență fizică;
- ➔ violență psihică din partea colegilor de la locul de muncă;
- ➔ violență psihică din partea unor indivizi din afara instituției.

Rolul Departamentului Resurse Umane în managementul riscului

Responsabili cu managementul riscului

Persoanele care se ocupă cu managementul riscului și Departamentul Resurse Umane din compania dvs. trebuie să lucreze în **parteneriat** pentru a diminua cât de mult posibil potențialele riscuri și efectele lor negative asupra activității companiei și/sau angajaților.

Pentru a asigura succesul managementului riscului, întreg personalul din Departamentul Resurse Umane trebuie să se implice **în toate etapele** acestui proces.

Studiu de caz: Cum puteți contribui la eliminarea riscului de scădere a productivității

În compania Alfa a apărut la un moment dat o diferență între ce ar fi trebuit să se realizeze și ce se realiza efectiv.

*Această diferență provoca o mică **scădere a productivității,** care era constantă. Managementul de top era la curent cu această situație și a dorit să o rectifice.*

*Departamentul Resurse Umane a fost însărcinat să realizeze o **investigație** pentru a defini riscul de „scădere ușoară a productivității" în termeni de **factori umani.***

În acest sens au fost formulate următoarele presupuneri:

➔ *Managerul de linie nu comunică efectiv cu personalul din subordine.*

- ➔ *Managerul de linie nu (prea) deleagă sarcini.*
- ➔ *Angajații au impresia că nu sunt ascultați și nu se ține cont de opinia lor.*

Ca să se realizeze ***investigația,*** *a fost elaborat un set de întrebări pentru managerul de linie și pentru subordonații acestuia.*

Principalele ***subiecte abordate*** *prin intermediul întrebărilor au fost următoarele:*

- *Ce nevoi există la nivelul managerului și angajaților din punctul de vedere al realizării sarcinilor pe care le au și din punctul de vedere al performanțelor dorite?*
- *Cum este mediul de lucru și cum ar trebui să fie pentru a ajuta la satisfacerea nevoilor legate de activitatea depusă și de performanțele dorite?*
- *Cine este responsabil de satisfacerea acestor nevoi atât din perspectiva managerului de linie, cât și din perspectiva subordonaților?*

Pe baza rezultatelor obținute în urma interviurilor realizate, Departamentul Resurse Umane a recomandat organizarea unui ***teambuilding*** *și implicarea atât a managerului de linie, cât și a subordonaților acestuia într-un* ***program de coaching,*** *cu scopul satisfacerii nevoilor organizaționale identificate.*

Implicarea efectivă a Departamentului Resurse Umane a condus la ***identificarea cauzelor*** *și la eliminarea factorului care conducea la scăderea productivității,* ***eliminând*** *în acest fel* ***riscul respectiv din companie.***

Departamentul Resurse Umane poate avea un rol esențial în **controlul riscului.**

Controlul factorului uman

O componentă majoră a planificării managementului riscului este eliminarea, respectiv evitarea riscului. Multe riscuri pot fi evitate prin **controlul și planificarea componentei umane** în ecuația riscului.

Așadar, **controlul** și **soluționarea riscului** sunt responsabilități cruciale în cadrul Departamentului Resurse Umane.

Identificarea competențelor pentru angajații aflați în poziții de top și de execuție, activitățile de coaching pentru dezvoltarea acestor competențe și monitorizarea permanentă a activității angajaților sunt factori importanți în minimizarea și izolarea zonelor cu risc potențial, cum ar fi:

- veniturile salariaților;
- moralul scăzut al angajaților;
- posibilele conflicte din cauza neînțelegerilor între angajați și management;
- publicitatea negativă a companiei cauzată de factorul uman.

Studiu de caz:
Plan de măsuri HR pentru diminuarea riscurilor cauzate de factorul uman

*Compania Beta a decis să deschidă **o filială de distribuție** într-o altă țară. Scopul companiei era de creștere a vânzărilor în acea regiune aflată în plină dezvoltare.*

Compania avea în vedere creșterea procentajului deținut pe piață în țara respectivă prin implementarea unei echipe de lucru la fața locului.

Pentru elaborarea unui ***plan de management al riscului,*** *managerul căruia i s-a încredințat această responsabilitate s-a concentrat, în primă fază, asupra:*

- ➔ *riscului prezentat de dreptul de proprietate din țara respectivă;*
- ➔ *riscurilor politice și de mediu.*

Ulterior, pentru a minimiza ***riscurile*** *ce puteau apărea* ***din cauza factorului uman,*** *s-a elaborat următorul plan:*

Plan de management al riscului

☞ *Pentru* ***evitarea riscurilor de siguranță în muncă*** *s-a decis că era absolut necesară angajarea de ingineri profesioniști și supervizori pentru a înlătura pericolul de accidente și incendii și pentru a asigura respectarea tuturor standardelor pe durata construcției clădirii.*

☞ *Pentru* ***evitarea riscurilor politice*** *s-a decis că era necesar să se recurgă la următoarele inițiative în domeniul resurselor umane:*

- *training cultural pentru persoanele din executiv deplasate la noul loc de muncă (pentru ca acestea să înțeleagă mai bine diferențele culturale);*
- *angajarea unei echipe de profesioniști în domeniul relațiilor publice și negocierilor locale.*

☞ *Pentru* ***eliminarea riscurilor de întrerupere sau de scădere a productivității muncii*** *s-a decis că era necesar să se recurgă la următoarele inițiative în domeniul resurselor umane:*

- *stabilirea unor planuri de succesiune la nivelul posturilor;*
- *asigurarea competențelor necesare la nivelul mai multor persoane din companie în așa fel încât fiecare angajat-cheie să aibă un înlocuitor;*
- *implementarea unor programe de training în vederea dezvoltării competențelor managementului, precum și a unor programe de teambuilding și coaching pentru personalul executiv.*

Plan de management al riscului

☞ *Pentru* ***eliminarea riscurilor la nivelul politicilor de recrutare și selecție*** *a fost nevoie să se recurgă la următoarele inițiative:*

- *elaborarea unui manual pentru resursele umane și a unui regulament intern;*
- *elaborarea unor proceduri clare de recrutare și selecție, de training și de încetare a contractului de muncă;*
- *implementarea unui sistem de supervizare internă a angajaților;*
- *asigurarea unor servicii de outplacement;*
- *realizarea de sesiuni de coaching la nivel de management, personal executiv, precum și teambuilding la nivelul întregului personal.*

Riscurile determinate de erori umane

Există trei tipuri majore de **riscuri determinate de erori umane,** riscuri care pot fi prevenite sau parțial eliminate prin **politici** corespunzătoare **de resurse umane:**

- **Plângeri legate de calitatea produselor:** erori în proiectare, în alegerea materiei prime, în dezvoltarea de produse, în manipularea produselor, în întreținerea produselor și în serviciile de service

- **Erori determinate de deciziile greșite ale superiorilor,** de neglijență, ignoranță sau tergiversare

Riscuri determinate de erori umane

- **Erori generate de practicile inadecvate de management al resurselor umane:**
  - selectarea necorespunzătoare a noilor angajați;
  - lipsa ori ineficiența programelor de incluziune la locul de muncă;
  - erori de dezvoltare profesională și de dezvoltare în carieră;
  - inadecvarea sesiunilor de training și a serviciilor de consiliere;
  - lipsa politicilor de etică și conformitate care să elimine corupția, conflictele etice, hărțuirea și discriminarea la locul de muncă;
  - lipsa unor instrumente de preluare și rezolvare echitabilă a plângerilor angajaților.

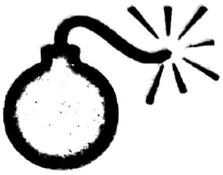
Cum să abordați corect managementul riscului

În funcție de modalitatea de abordare a managementului riscului, companiile se împart în următoarele categorii principale:

Abordare pasivă

- **Companiile cu abordare pasivă** – în care se ignoră riscurile la care sunt expuși angajații.

Adesea, în aceste companii sunt **încălcate** drepturile angajaților și legislația muncii.



De cele mai multe ori nu există politici clare de management al riscului și nici programe de training privind protecția muncii.

Companiile cu abordare pasivă nu reacționează în situațiile în care apar vătămări ale angajaților, ci dimpotrivă, încearcă ascunderea cazurilor de accidentare.

Abordare reactivă

- **Companiile cu abordare reactivă** – reacționează doar după producerea accidentelor sau în urma controalelor vizând condițiile de muncă.

Acest gen de companii iau doar măsuri care se reduc strict la procedurile prescrise de lege și încearcă să reducă la minimum costurile cu siguranța la locul de muncă.

Abordare proactivă

- **Companiile cu abordare proactivă** – în care riscurile la care se expun angajații sunt conștientizate și se încearcă eliminarea lor sau, atunci când acest lucru nu este posibil, minimizarea acestora.

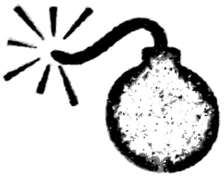
Managementul riscului

În cazul companiilor proactive, managementul înțelege beneficiile pe termen lung ale investițiilor în **siguranța la locul de muncă** și inițiază programe care depășesc cerințele legale, precum:

- monitorizarea constantă a riscurilor;
- implementarea unor standarde internaționale de siguranță;
- realizarea de audituri externe privind condițiile de lucru.

Un risc ascuns nu este un risc inexistent! Angajații trebuie **informați** cu privire la riscurile la care se expun la locul de muncă.

În toate operațiunile pe care le desfășoară, ei trebuie să fie conștienți de natura, probabilitatea, amploarea și consecințele riscurilor la care se expun.



Strategiile de abordare a riscurilor

Pentru fiecare risc identificat puteți apela la mai multe **strategii de abordare** a acestuia.

De exemplu:

- **Evitarea** – opriți realizarea unei activități sau furnizarea unui serviciu deoarece este mult prea riscant.
- **Acceptarea** – anumite activități riscante sunt foarte importante pentru misiunea companiei dvs. și, în consecință, acceptați continuarea activității respective.
- **Modificarea** – schimbați activitatea pentru a reduce probabilitatea apariției unui risc sau reduceți severitatea posibilelor consecințe. **Politicile și procedurile** sunt o parte importantă a acestei strategii de management.

Strategii de abordare a riscurilor

- **Transferul sau împărțirea** – achiziționați echipamente care să mărească siguranța activității sau diminuați riscul prin transferul activității către o companie specializată (de exemplu, alegeți să apelați la o companie de transport călători pentru a vă transporta clienții în loc să vă folosiți angajații în acest scop).

RENTROP & STRATON

Cum să implementați strategia de abordare a riscurilor

☞ După ce ați decis ce strategie de abordare a managementului riscului este cea mai eficientă și adecvată pentru compania dvs., planificați **pașii** pe care trebuie să îi faceți în implementarea strategiei și stabiliți **cine este responsabil** pentru fiecare etapă în parte.

☞ **Comunicați planul** angajaților și asigurați-vă că a ajuns la principalele grupuri cointeresate (stakeholders) care pot fi afectate de deciziile companiei: clienți, parteneri de afaceri (furnizori, distribuitori, creditori etc.), consumatori, comunități din proximitate, societatea civilă.

☞ **Asigurați training** pentru personalul companiei și pentru voluntari, astfel încât aceștia să înțeleagă rațiunea planului de management al riscului, precum și așteptările, politicile și procedurile, formularele ce trebuie completate etc.

Cum să monitorizați implementarea strategiei

Următoarele **întrebări** vă vor ghida în monitorizarea procesului de implementare a planului pe care l-ați elaborat:

Implementarea strategiei

- ➔ *Planul elaborat funcționează?*
- ➔ *S-au modificat riscurile din compania dvs.?*
- ➔ *Sunt necesare schimbări sau actualizări ale planului?*
- ➔ *Angajații și voluntarii implicați urmăresc planul de management al riscului?*

- ➔ *Angajații au nevoie de training pentru anumite detalii suplimentare?*
- ➔ *Este necesară îmbunătățirea comunicării planului de management al riscului?*

Nicio **investiție** nu este prea mare pentru eliminarea, minimizarea sau controlul riscurilor la locul de muncă!

Investițiile în tehnologii mai sigure, în echipamente de protecție și în programe de training aduc companiei dvs. **avantaje** consistente:

- ✓ reducerea incidenței și efectelor accidentelor;
- ✓ creșterea stimei de sine organizaționale;
- ✓ creșterea calității muncii angajaților și fidelizarea acestora;
- ✓ creșterea încrederii consumatorilor în produsele și serviciile oferite de firma dvs.;
- ✓ creșterea reputației pe piață a mărcilor firmei dvs.

Cum să preveniți riscurile în firma dvs.

Prevenirea riscurilor

Pentru **a preveni** și **minimiza efectele riscurilor** la nivelul angajaților, este important să înțelegeți natura, amploarea, cauzele și consecințele acestora.

În acest scop, departamentul de risc (sau, după caz, Departamentul Resurse Umane sau departamentul de control al calității) trebuie să efectueze constant analize și rapoarte de risc.

Folosiți **chestionarul** de mai jos! Răspunsurile pe care le veți obține la întrebările din chestionar vă vor servi la **alegerea celei mai bune strategii** de management al riscului, potrivite situației din firma dvs.

Nu uitați că întotdeauna este mai bine să preveniți decât să remediați!

Chestionar de identificare și evaluare a riscurilor la locul de muncă

Chestionar

- ☐ Care departamente, procese, activități, posturi de lucru și angajați se confruntă cu cele mai mari riscuri?
- ☐ Care sunt riscurile la care sunt expuși angajații, care este natura lor, gradul de incidență, forma de manifestare și consecințele pe termen scurt și lung ale incidentelor?
- ☐ Ce drepturi legale și morale au angajații expuși la riscuri la locul de muncă?
- ☐ Ce obligații legale și morale are angajatorul față de angajații expuși la riscuri?
- ☐ Cum se poate realiza un echilibru între drepturile angajaților și obligațiile angajatorului în ceea ce privește riscurile la locul de muncă?
- ☐ Care sunt metodele curente de prevenire și control al riscurilor utilizate de companie?
- ☐ Care sunt standardele de risc definite prin practicile internaționale din managementul riscului?
- ☐ Care sunt costurile și care este impactul acțiunilor de prevenire și control al riscurilor?
- ☐ Cum pot fi eficientizate programele de management al riscului pe care le aplicați deja în firma dvs.?

Cum să decideți soluțiile optime de diminuare a riscurilor în firma dvs.

Planul de management al riscului

Cum să elaborați și ce trebuie să conțină un **plan de management al riscului** pentru activitățile de resurse umane?

Recomandarea noastră este să folosiți **ghidul practic** de mai jos.

Ghidul conține **activitățile principale** din Departamentul Resurse Umane și **riscurile** pe care le prezintă acestea, precum și întrebările la care dacă veți răspunde veți descoperi cum anume (prin ce măsuri concrete) **să preveniți și să diminuați riscurile** din compania dvs.

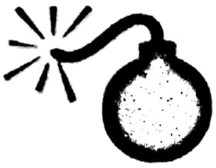
Ghidul dvs. pentru identificarea soluțiilor antirisc

1. Sănătatea și securitatea în muncă

Riscurile potențiale

- **Mediul de lucru**

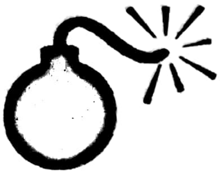
Poate implica accidente fizice, expunere la temperaturi foarte scăzute sau foarte ridicate, intoxicații cu substanțe chimice, cu fum sau vapori industriali, infecții, activități în poziții obositoare sau dureroase, efort fizic excesiv, repetitiv sau extrem de solicitant, luminozitate scăzută, spațiu insuficient sau necorespunzător.



Dincolo de efectele asupra sănătății, aceste riscuri constituie un **factor de stres major** pentru angajați, determinând **demotivarea** acestora, **scăderea productivității și a calității muncii** și, în final, scăderea gradului de retenție a angajaților.

- **Accidentele de muncă**

Accidentele grave, mai ales cele soldate cu decesul angajaților, au un efect dezastruos asupra factorului uman, asupra **climatului organizațional** și asupra **reputației companiei.**



În plus, pot conduce la pagube materiale considerabile: **amenzi** foarte mari de la Inspecția Muncii, dar și **despăgubiri** pentru persoana accidentată.

Se poate ajunge chiar până la **răspunderea penală** și condamnarea angajatorului.

Întrebări care vă ajută să găsiți soluțiile optime

Soluții antirisc

☐ Sunt asigurate condiții de muncă adecvate?
☐ Condițiile de muncă sunt verificate în mod periodic?
☐ Angajații sunt instruiți corespunzător în domeniul sănătății și securității în muncă?
☐ Este asigurat echipamentul de lucru și de protecție corespunzător pentru toți angajații?
☐ Există în firmă politici și proceduri adecvate, precum și comitete de sănătate și securitate în muncă?

2. Recrutarea și selecția angajaților

Riscurile potențiale

- **Existența în firmă a unor practici discriminatorii**

Nerespectarea legislației referitoare la **egalitatea de șanse** conduce la **procese** intentate de către angajați și la **pagube materiale** importante pentru companie.

În plus, practicile discriminatorii au impact negativ asupra climatului organizațional și asupra imaginii firmei în comunitate.

- **Selecția eșuată**

Concedierea angajaților

Angajarea unor persoane care ulterior se dovedesc **necorespunzătoare** generează multe neplăceri în companie, cu atât mai mult cu cât Codul muncii prevede proceduri speciale pentru **concedierea angajaților.**

Selecția eșuată înseamnă **costuri importante** pentru:

➔ derularea procesului de desfacere a contractului individual de muncă în cazul persoanelor necorespunzătoare;

➔ rezolvarea unor eventuale procese intentate de angajații concediați;

➔ selecția și recrutarea unor noi angajați.

Întrebări care vă ajută să găsiți soluțiile optime

Soluții antirisc

☐ Se realizează o estimare completă a potențialului candidaților?

☐ Sunt respectate, la angajare, toate cerințele prevăzute de legislația muncii?

☐ Există o perioadă de probă?

☐ Există specificații concrete pentru perioada de probă și pentru desfacerea contractului de muncă, în cazul unor performanțe necorespunzătoare?

☐ Candidaților selectați li se fac promisiuni care ulterior nu sunt onorate?

Soluții antirisc

☐ Candidații selectați sunt informați despre conținutul fișei postului, al regulamentului intern și al contractului individual de muncă înainte de a fi angajați?

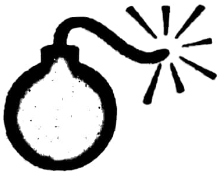
3. Supervizarea și evaluarea competențelor angajaților

Riscurile potențiale

● Abuzuri în evaluarea angajaților

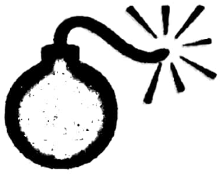
Procesul de evaluare a performanțelor trebuie să fie **obiectiv** și bazat pe rezultatele reale obținute de angajați.

Aceasta înseamnă că trebuie să existe criterii clare de evaluare și indicatori de performanță măsurabili.



În caz contrar se instalează un climat de suspiciune în companie, cu repercusiuni asupra **productivității muncii,** pot apărea **conflicte de muncă** și poate crește **fluctuația de personal.**

● Reputația companiei în comunitate

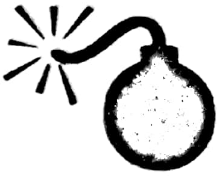


Angajații nemulțumiți vor răspândi informații negative, ceea ce va conduce la crearea unei reputații de **angajator indezirabil** pentru compania dvs.!

● Diseminarea de informații confidențiale ale firmei

Informaţiile confidenţiale

Este foarte important să puneţi la punct în firma dvs. un sistem de **protejare a proprietăţii intelectuale** şi a informaţiilor confidenţiale ale companiei: e nevoie de contracte de confidenţialitate, traininguri, crearea unui climat de încredere reciprocă între angajaţi etc.



În caz contrar, apare riscul dezvăluirii de **informaţii confidenţiale** legate de preţuri, clienţi, strategii de marketing, lansarea unor noi produse sau noi tehnologii, risc ce poate genera **mari pagube** pentru firmă.

Întrebări care vă ajută să găsiţi soluţiile optime

Soluţii antirisc

☐ Se realizează în companie suficiente sesiuni de orientare şi training?
☐ Procesele de supervizare şi de evaluare a angajaţilor sunt adecvate?
☐ Există un sistem funcţional de management al performanţelor în companie?
☐ Se respectă în companie regulamentul de protecţie a informaţiilor cu caracter confidenţial?

4. Evaluarea comportamentului angajaţilor; conformitatea cu regulamentele şi procedurile interne ale firmei

Riscurile potenţiale

- **Abuzuri în evaluarea comportamentului angajaţilor**

Supervizarea angajaţilor

Astfel de abuzuri pot apărea în cazul în care angajaţii şi supervizorii nu cunosc **politicile şi procedurile** companiei, nu au clar stipulate sarcinile lor în **fişa de post** şi în cazul în care nu există **proceduri de monitorizare** corespunzătoare în procesul de realizare a sarcinilor.

De asemenea, abuzuri pot apărea şi atunci când nu există proceduri clare pentru procesul de supervizare şi când nu sunt eliminate elementele de **subiectivism** din partea supervizorului.

Abuzurile, în situaţiile în care prin procesul de supervizare se încalcă legislaţia privind dreptul la intimitate al angajaţilor, pot conduce la **conflicte de muncă** şi chiar la **procese costisitoare**.

- **Reputaţia companiei în comunitate**

La fel ca în cazul majorităţii riscurilor legate de factorul uman, persistenţa unor inechităţi şi neclarităţi în procesul de supervizare conduce la **afectarea imaginii firmei.**

În condiţiile în care se acordă o tot mai mare atenţie impactului social al activităţilor companiilor, acest lucru poate duce la **pierderi mari** pentru firma dvs. (contracte, clienţi, parteneri, angajaţi valoroşi, oportunităţi).

- **Afectarea proprietăţii companiei**

Inexistenţa unor proceduri de **utilizare a bunurilor companiei** (echipamente, utilaje, consumabile etc.) poate induce un climat de risipă şi de lipsă de responsabilitate faţă de valorile firmei şi, în unele cazuri, poate încuraja distrugerea, valorificarea în interes personal sau chiar însuşirea bunurilor.

Întrebări care vă ajută să găsiţi soluţiile optime

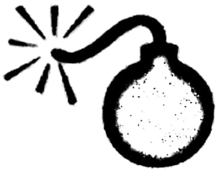
Soluţii antirisc

- ☐ Există fişe de post clare şi complete pentru toate posturile din firmă?
- ☐ Există o procedură de monitorizare atunci când parametrii din fişa de post nu sunt respectaţi?
- ☐ Angajaţii participă la programele de orientare şi instruire? Sunt acestea adecvate nevoilor lor?
- ☐ Există instrucţiuni pentru activităţile tuturor angajaţilor?
- ☐ Există la nivelul firmei suficiente politici şi proceduri? Sunt ele adecvate la activităţile companiei?
- ☐ Sunt angajaţii instruiţi cu privire la politicile şi procedurile companiei?
- ☐ Se înregistrează şi se păstrează, în dosarul personal al angajaţilor, documentele şi rezultatele evaluărilor performanţelor?
- ☐ Există măsuri concrete de protecţie a bunurilor, valorilor şi datelor companiei?
- ☐ Există proceduri pentru managementul sumelor cash cu care operează angajaţii?
- ☐ Există politici şi proceduri adecvate pentru cazurile de hărţuire?

5. Încetarea raporturilor de muncă

Riscurile potenţiale

- **Afectarea proprietăţii companiei**



Inexistenţa unor proceduri clare de **recuperare a bunurilor companiei** aflate în folosinţa angajaţilor cu care firma a încetat relaţiile de muncă poate provoca **pagube materiale** importante.

Pagube mari se înregistrează şi atunci când lipsesc proceduri referitoare la modalitatea în care angajații pot folosi consumabilele, echipamentele, utilajele și, în general, bunurile companiei.

Nu este suficient doar să stipulați în regulamentul intern că angajații trebuie să returneze bunurile aflate în posesia lor atunci când părăsesc firma.

Precizați și felul în care angajații trebuie **să întrețină** și **să utilizeze** bunurile respective, precum și procedurile corespunzătoare pentru cazurile în care **bunurile sunt deteriorate** din vina angajatului, înainte de perioada de casare.

Întrebări care vă ajută să găsiți soluțiile optime

Soluții antirisc

☐ Există proceduri de recuperare a informațiilor despre companie și a echipamentelor pe care le-au utilizat angajații concediați (în special a celor utilizate la domiciliul propriu)?
☐ Există proceduri de schimbare a codurilor de acces și a parolelor folosite de angajații cu care firma încetează raporturile de muncă? Sunt monitorizate aceste schimbări?
☐ Se realizează interviuri la plecarea din firmă?

*

Avantaje pentru firmă

Administrarea responsabilă a riscurilor la locul de muncă nu este doar o modalitate de prevenire a accidentelor și de evitare a sancțiunilor legale.

Este și o cale de a construi un climat organizațional care să îi **fidelizeze** pe angajați și să încurajeze **competitivitatea și calitatea.**

Pe termen lung, gestionarea eficientă a riscurilor este o cale de a construi firmei dvs. o bună reputație și de a câștiga **încrederea consumatorilor** în produsele și serviciile companiei.

Medicina muncii

M 45

Legislaţia referitoare la medicina muncii — M 45/002

Cum să preveniţi îmbolnăvirile — M 45/003

Cum să gestionaţi documentaţia privitoare la medicina muncii — M 45/004

La cine puteţi apela pentru efectuarea serviciilor de medicină a muncii — M 45/006

Care sunt controalele medicale impuse de legislaţie; cum şi când se efectuează acestea — M 45/007

În ce condiţii mai pot avea loc alte examene medicale, neprevăzute în mod expres de lege — M 45/011

RENTROP & STRATON

Legislaţia referitoare la medicina muncii

Ca reprezentant al angajatorului, trebuie să fiţi preocupat de viaţa şi sănătatea salariaţilor dvs. Aceasta înseamnă:

Sănătatea salariaţilor

- să cunoaşteţi condiţiile în care aceştia îşi desfăşoară activitatea;
- să asiguraţi pe cât posibil supravegherea stării de sănătate a tuturor angajaţilor, prin **servicii de medicină a muncii.**

Informaţii despre condiţiile de muncă puteţi culege direct de la angajaţi.

Condiţiile de muncă

Important este să identificaţi eventualii **factori nocivi** la care aceştia sunt supuşi la locul de muncă: praf, substanţe toxice, zgomot, căldură, radiaţii periculoase, stres, efort fizic etc.

Ordinul nr. 933/2002

Organizarea serviciilor de medicină a muncii este reglementată printr-o serie de acte normative dintre care cel mai important este **Ordinul nr. 933 din 25.11.2002 privind aprobarea Normelor generale de protecţie a muncii** (publicat în M.Of. nr. 880 din 06.12.2002).

Acest ordin este important deoarece reglementează probleme cu care vă puteţi confrunta. În plus, din el aflaţi ce puteţi face pentru ca angajaţii dvs. să lucreze în condiţii optime de sănătate.

Prin Ordinul nr. 933/2002 se stabilesc:

- organizarea structurii medicale de medicină a muncii la nivel de firmă;
- metodologia privind examenul medical la angajarea în muncă;

- controlul medical de adaptare;
- controlul medical periodic;
- examenul medical la reluarea activității.

Controalele medicale obligatorii

Controalele medicale obligatorii sunt foarte utile pentru starea de sănătate prezentă și viitoare a angajaților; ele contribuie la descoperirea de boli profesionale, la identificarea acestora din faze incipiente și mai ușor de tratat sau chiar la prevenirea lor.

Cum să preveniți îmbolnăvirile

– Listă de control –

Sănătatea angajaților este direct proporțională cu randamentul lor în muncă. Pentru prevenirea îmbolnăvirilor, ghidați-vă după următoarele **principii generale:**

☐ Evitați riscurile.

☐ Evaluați riscurile ce nu pot fi evitate.

☐ Combateți riscurile, în măsura în care este posibil.

☐ Alegeți metodele, echipamentul tehnic și ritmul de muncă optime în scopul reducerii efectelor negative asupra sănătății angajatului și înlăturării monotoniei muncii.

☐ Adaptați la progresul tehnic modalitățile de desfășurare a activității în firma dvs.

☐ Aplicați o politică de prevenire cuprinzătoare, care să includă: organizarea muncii, condițiile de muncă, influența factorilor de mediu, tehnologiile utilizate.

☐ Dați prioritate măsurilor de protecție colectivă față de cele individuale.

Pentru a reuși să desfășurați **activitățile de medicină a muncii** impuse de legislație aveți nevoie de un plan de activitate.

Normele generale de protecție a muncii

Pentru început este necesar să vă procurați „Normele generale de protecție a muncii". Acestea sunt elaborate de către Ministerul Muncii și Solidarității Sociale în colaborare cu Ministerul Muncii și Familiei.

Le puteți găsi la sediul Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Protecția Muncii, la un preț de 400.000 lei.

În aceste norme sunt prezentate problemele legate de organizarea protecției muncii, de sănătate și securitate în muncă la nivelul angajatorilor.

Activitățile de medicină a muncii

În ce constau activitățile de medicină a muncii? Pe de o parte este vorba despre gestionarea de evidențe și documente, iar pe de altă parte este vorba despre controalele medicale și concluziile medicului de medicină a muncii.

Cum să gestionați documentația privitoare la medicina muncii

Documente la firmă

În privința documentației referitoare la medicina muncii, **departamentul de resurse umane** trebuie să dețină:

✓ lista locurilor de muncă cu riscuri profesionale;

✓ concluzia examinărilor medicale (fișa de aptitudine a fiecărui angajat).

Documente la cabinet

Cabinetul de medicină a muncii care a efectuat examenul medical la angajare și controlul medical periodic are obligația de a păstra următoarele documente:

- ✓ dosarul medical individual;
- ✓ fișa de expunere la riscuri profesionale;
- ✓ datele de morbiditate profesională.

Dacă decideți să schimbați cabinetul de medicină a muncii cu care colaborați, înregistrările medicale vor fi predate noului cabinet agreat de dvs.

Dosarul individual de medicină a muncii

Trebuie să achiziționați **dosare individuale de medicină a muncii** pentru toți angajații dvs. Prețul unui astfel de dosar este de aproximativ 10.000 lei.

Fiecărui angajat i se va deschide dosar în momentul angajării, iar dacă pleacă din firmă va primi o copie a acestuia sau, după caz, dosarul original.

Angajați care pleacă din firma dvs.

În funcție de modul în care unii angajați își schimbă locul de muncă, la plecarea acestora din firma dvs. trebuie să le puneți la dispoziție următoarele **documente,** după caz:

- dacă **angajatul se transferă în altă unitate,** acesta primește copie după dosarul medical și după fișa de expunere la riscuri profesionale, pentru a le preda cabinetului de medicină a muncii al unității respective;
- dacă **angajatul beneficiază de ajutor de șomaj sau se pensionează,** dosarul acestuia este transmis medicului său de familie.

La cine puteţi apela pentru efectuarea serviciilor de medicină a muncii

Cui să vă adresaţi

Prestarea serviciilor medicale de medicină a muncii se realizează la nivelul **structurilor medicale de medicină a muncii,** care pot fi următoarele:

- cabinete de medicină a muncii din întreprinderi;
- cabinete de medicină a muncii din centre medicale publice sau private;
- secţii de medicină a muncii din institute de sănătate publică;
- secţii clinice sau compartimente de medicină a muncii şi boli profesionale;
- compartimente de medicină a muncii din direcţiile de sănătate publică teritoriale.

Medicul de medicină a muncii

Pentru a realiza activităţile medicale stipulate de legislaţia în vigoare, puteţi apela la una dintre structurile prezentate anterior.

Activitatea structurii de medicină a muncii pe care aţi ales-o trebuie însă să fie coordonată de către un **medic de medicină a muncii.**

Aveţi grijă în alegerea cabinetului medical de medicină a muncii! Acesta trebuie să fie **înregistrat** în registrul unic al cabinetelor medicale de la nivelul direcţiilor de sănătate publică.

Cabinet în cadrul firmei

Dacă aveţi **cabinet** de medicină a muncii înfiinţat **în cadrul întreprinderii,** puteţi alege spre încadrare un medic de medicină a muncii, dar şi un medic cu competenţă în medicina de întreprindere.

Activitatea structurii de medicină a muncii are un caracter majoritar preventiv. Pentru buna funcţionare a acestei structuri trebuie să asiguraţi:

✓ personalul medical;

- ✓ aparatura de specialitate;
- ✓ materialele sanitare consumabile;
- ✓ dotările și condițiile necesare.

Angajații nu sunt implicați în **costurile aferente supravegherii medicale,** aceste costuri rămânând exclusiv în seama dvs.

Care sunt controalele medicale impuse de legislație; cum și când se efectuează acestea

Examenele medicale obligatorii

Examenele medicale obligatorii a căror desfășurare trebuie să o supravegheați sunt următoarele:
- ✓ examenul medical la angajarea în muncă;
- ✓ controlul medical de adaptare;
- ✓ controlul medical periodic;
- ✓ examenul medical efectuat la reluarea muncii.

• Examenul medical la angajarea în muncă

Examenul medical la angajare

Acesta stabilește aptitudinea în muncă pentru postul și locul de muncă unde persoana urmează să se angajeze, având totodată și rolul de a proteja salariații firmei, prin eliminarea pericolului îmbolnăvirii acestora.

În cazul în care persoana ce urmează să se angajeze nu corespunde din punct de vedere medical postului, aceasta va fi consiliată în alegerea altui loc de muncă.

În activitatea dvs. nu trebuie să autorizați efectuarea nici unei angajări fără ca persoana selectată să fie supusă examenului medical.

Este nevoie să aveţi **confirmarea scrisă a medicului** de medicină a muncii, în care să se precizeze că locul de muncă sau meseria propusă nu sunt contraindicate din punct de vedere medical viitorului angajat.

Cine trebuie să fie examinat medical la angajarea în muncă

– Listă de control –

Aveţi grijă ca examenul medical la angajarea în muncă să se efectueze **obligatoriu** în fiecare din următoarele situaţii:

☐ la persoanele care **urmează să fie angajate,** indiferent de durata pentru care se încheie contractul de muncă;

☐ la persoanele care reintră în activitate după o **întrerupere mai mare de 6 luni,** pentru locurile de muncă cu factori nocivi profesionali;

☐ pentru persoanele care reintră în activitate după o **întrerupere mai mare de 12 luni,** pentru locurile de muncă fără expunere la factori nocivi profesionali;

☐ pentru persoanele care sunt **transferate sau detaşate** în alte locuri de muncă sau alte activităţi;

☐ pentru ucenicii, studenţii, angajaţii care urmează să fie instruiţi pe meserii şi profesii;

☐ pentru angajaţii care îşi schimbă meseria sau profesia.

Aveţi obligaţia de a solicita examenul medical la angajarea unei persoane noi, prin completarea unei *Fişe de solicitare a examenului medical la angajare,* care conţine:

- ✓ numele şi prenumele angajatorului;
- ✓ denumirea firmei;
- ✓ numărul contractului, datele personale ale angajatului (nume şi prenume, data naşterii, numărul şi seria actului de identitate);
- ✓ postul ocupat de acesta, cu precizarea riscurilor potenţiale sau evaluate ale respectivului loc de muncă.

Fişa de solicitare a examenului medical

Împreună cu medicul de medicină a muncii veţi completa şi *Fişa de expunere la riscuri profesionale.*

Aceasta trebuie să conţină o descriere succintă a condiţiilor de lucru şi a potenţialelor riscuri cu care angajatul se confruntă la locul de muncă, în funcţie de postul analizat.

Fişa de expunere la riscuri profesionale

Rezultatele examenelor medicale la care angajatul este supus se înscriu de către medic în **dosarul medical individual** întocmit pentru fiecare angajat în parte.

Dacă angajaţi o persoană prin transfer, solicitaţi de la aceasta o copie a dosarului medical pe care l-a avut întocmit la serviciul medical de medicină a muncii care a deservit locul său de muncă anterior.

Medicul de medicină a muncii eliberează *Fişa de aptitudine,* în două exemplare (pentru dvs. şi pentru angajat), pe baza căreia puteţi efectua sau nu angajarea respectivă.

Concluziile acestor examinări pot fi următoarele: apt, inapt, apt condiţionat sau inapt temporar pentru locul de muncă solicitat.

Fişa de aptitudine

Pentru a elibera această fişă de aptitudine, medicul are nevoie de:

☐ fişa de solicitare a examenului medical;

☐ fişa de expunere la riscuri profesionale;

☐ dosarul medical al angajatului;

☐ eventualele examene medicale complementare indicate.

Verificaţi dacă toate aceste documente au intrat în posesia medicului şi încercaţi să i le puneţi la dispoziţie în timp util.

- **Controlul medical de adaptare şi controlul medical periodic**

Asiguraţi-vă de efectuarea **controlului medical de adaptare** – la indicaţia medicului de medicină a muncii –, apoi a unui **control medical periodic,** obligatoriu pentru toţi angajaţii, indiferent de tipul contractului de muncă al acestora.

- **Examenul medical la reluarea muncii**

Examenul medical la reluarea muncii

Examenul medical efectuat **la reluarea muncii** are rolul de a confirma aptitudinea angajatului pentru postul ocupat anterior, de a impune măsuri de adaptare (atunci când este cazul) sau de reorientare către un alt post.

Acest tip de control se efectuează dacă **activitatea a fost întreruptă** pe o durată de minimum 90 de zile, din motive medicale, sau de 6 luni, pentru alte motive.

Angajații în cauză nu trebuie să depășească termenul de efectuare a controlului, care este de maximum 7 zile de la reînceperea activității.

În ce condiții mai pot avea loc alte examene medicale, neprevăzute în mod expres de lege

Examenul medical la cerere

Informați-i pe angajații dvs. că, în afara controalelor medicale periodice obligatorii, mai pot apela la serviciile medicului de medicină a muncii ori de câte ori consideră necesar, pentru simptome atribuite condițiilor de muncă și activităților desfășurate.

Medicul decide dacă este necesară supravegherea stării de sănătate a angajatului respectiv, pentru menținerea sănătății și a capacității sale de muncă.

Dosarul medical individual

Este bine să știți că **dosarul medical individual** al fiecărui angajat este protejat de legile în vigoare privind secretul medical; conținutul dosarului nu vă poate fi comunicat.

În schimb, angajații au acces la toate informațiile legate de starea lor de sănătate.

Luați în considerare faptul că **respectarea legislației de medicină a muncii și beneficiile pe care le pot avea în acest fel angajații** înseamnă avantaje și pentru firma dvs.:

- ✓ evitați posibile pierderi cauzate de boli profesionale, boli care au impact negativ asupra tuturor salariaților;

✓ obțineți creșterea profitului organizației dvs. prin îmbunătățirea capacității de muncă a angajaților.

Servicii medicale ca beneficiu

Pe lângă examenele medicale minime prevăzute de lege, puteți contracta pentru angajații dvs. multe alte servicii, cum ar fi cele de stomatologie.

Acestea nu sunt obligatorii, dar le puteți folosi ca **măsuri de recompensare a angajaților** sau le puteți include în pachetul de beneficii.

Dobândirea unor competenţe organizaţionale

Dobândirea de competenţe

Mentoringul focusat pe competenţe are drept obiectiv ajutarea angajaţilor să-şi îmbunătăţească şi să-şi dezvolte competenţele în domeniile în care acestea sunt deficitare.

Relaţia de mentorat

Mentorii nu transmit doar informaţii, ci frecvent **creează situaţii specifice** pentru ca novicele să poată practica noile competenţe fără a fi supus presiunii unei situaţii organizaţionale reale.

Exemplu

Alexandru este numit de curând şef al Departamentului Vânzări. El se află în firmă de 7 ani, dar nu a deţinut niciodată responsabilităţi de conducere. Cunoaşte foarte bine munca fiecărui angajat din subordine, dar nu are experienţe anterioare despre cum să conducă o echipă.

Pentru a dezvolta competenţele de leadership ale lui Alexandru, managerul de resurse umane decide plasarea acestuia într-un proces de mentoring alături de Mircea, care deţine funcţia de şef al Departamentului Marketing de 5 ani.

Exemplu

Andrei se află în organizaţie de 3 ani, dar performanţele sale pe anumite zone de activitate au fost evaluate, în mod repetat, ca fiind sub medie. Andrei este frustrat de evaluările primite şi de nivelul calitativ al muncii sale.

Deoarece Andrei este un membru apreciat pozitiv în organizaţie, iar pe restul zonelor sale de activitate primeşte în mod constant aprecieri pozitive, Departamentul Resurse Umane consideră utilă menţinerea acestui angajat în firmă.

În acest caz se impune implicarea lui Andrei *într-un proces de mentoring care să-l ajute să-și îmbunătățească competențele deficitare.*

Orientarea și integrarea organizațională a angajaților

Înțelegerea culturii firmei

Puteți folosi mentoringul și pentru facilitarea **înțelegerii culturii**, viziunii și misiunii firmei, a istoricului organizațional și a realității organizaționale – caz în care metoda depășește programele de orientare a noilor angajați.

Acest tip de mentoring este realizat de către persoane care se află în firmă de mai mulți ani și care au fost martorii multor schimbări organizaționale.

Relația de mentorat

Mentorul trebuie să dețină abilitatea de a transmite novicelui tipul de „istorie organizațională" al firmei dvs., astfel încât **novicele** să înțeleagă care este poziția actuală a companiei, cum operează cultura organizațională și care va fi evoluția viitoare a firmei.

Novicele va fi familiarizat cu comportamentul organizațional specific, cu normele și cutumele organizaționale (atât cu cele formale, cât și cu cele informale).

Mentoringul focusat asupra orientării și integrării organizaționale poate fi utilizat și în cazul în care firma dvs. dorește să implementeze o **schimbare a culturii organizaționale**, astfel că angajații care reprezintă cel mai bine noul model cultural devin mentori pentru alți membri ai firmei.

Iată în continuare două **probleme concrete** cu care se pot confrunta angajații și care pot fi **rezolvate** cu succes **prin mentoring**:

Exemplu

Timp de mai mulți ani, Monica a lucrat în cadrul unei firme de consultanță de dimensiuni mici. Recent, ea a acceptat un post într-o companie multinațională de audit contabil.

Responsabilitățile acestui post îi cer să interacționeze frecvent cu partenerii din corporație, dar și cu colaboratori din afara acesteia – situații cu care nu s-a întâlnit la jobul anterior.

Exemplu

Răzvan este pe punctul de a fi transferat în Germania. El a urmat mai multe cursuri de limbă germană și de familiarizare cu mediul de afaceri, cu regulile și obiceiurile specifice noii culturi. Dar nu a avut încă ocazia să-și folosească aceste cunoștințe.

Răzvan este preocupat de momentul în care va ajunge în Germania și de modul în care va face față acestei situații.

Exercitarea managementului carierei

Dezvoltarea carierei

Mentoringul focusat asupra parcursului carierei urmărește **creșterea mobilității profesionale interne** a angajaților dvs., care să conducă la o dezvoltare constantă a carierei.

Este un tip tradițional de realizare a procesului de mentoring.

Relația de mentorat

În mod tradițional, **mentorii** sunt membri ai firmei aflați pe poziții ierarhice înalte, rolul acestora fiind de a pregăti și a antrena **novicele** în vederea promovării sale pe poziții organizaționale superioare.

Iată în continuare două situații concrete în care mentoringul se dovedește foarte util:

Exemplu

Ioana este o tânără absolventă de facultate, cu un viitor promiţător în cadrul editurii în care lucrează. Dar Ioana primeşte în continuare oferte de muncă de la alte edituri.

Pentru a o reţine în firmă, este nevoie de o modalitate care să-i faciliteze adaptarea şi integrarea cât mai rapidă în organizaţie şi prin care să i se explice parcursul pe care îl poate avea în companie.

Exemplu

Firma de produse chimice Chemical X pare să aibă un viitor promiţător, fiind previzionată o creştere economică accelerată în următorii 5 ani.

Pentru a face faţă situaţiei, un grup de 50 de persoane care au competenţe şi expertiză în management au fost selectate pentru un program de mentoring.

Obiectivul constă în pregătirea firmei pentru realizarea creşterii economice preconizate şi în pregătirea unor persoane capabile să ocupe poziţiile de management care vor apărea pe parcurs.

Modalităţile de realizare a procesului de mentoring

Relaţia de mentoring se poate dezvolta în toate domeniile de expertiză profesională.

Există mai multe modalităţi de realizare a procesului de mentoring la care puteţi apela, evident în dependenţă cu **situaţia de învăţare** identificată anterior la nivelul angajaţilor dvs.

Mentoring tradiţional

Relaţia de mentorat

În mod tradiţional, conceptul de *mentor* presupune o persoană mai în vârstă şi înţeleaptă, care

3/2009, pag. 30

are „sub aripa sa protectoare" o persoană mai tânără.

Persoana neexperimentată trebuie să dobândească informații, dar trebuie să primească și sfaturi valoroase, încurajări și protecție.

În general, acest tip de relație necesită o perioadă mai lungă de timp pentru a se dezvolta și evolua.

Mentoring tradițional

Mentoringul tradițional a apărut din nevoia de a asocia mentorul și novicele, pentru ca aceștia să petreacă timp împreună, astfel încât novicele să crească și să evolueze sub atenta supervizare a ochiului unui expert.

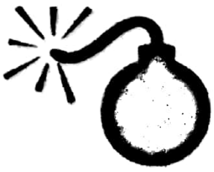
Mentoringul tradițional trebuie utilizat primordial în **dezvoltarea carierei** angajaților.

Pe parcursul procesului de mentoring, relația dintre cei doi angajați se va schimba și va evolua în mod natural.

Atunci când novicele începe să dețină mai multă încredere și experiență, mentorul începe să se retragă ușor și să-i permită novicelui să-și asume din ce în ce mai multă responsabilitate.

*Inițial, novicele se găsește într-o situație de dependență față de mentor, iar procesul de mentoring se termină atunci când **novicele devine independent**.*

*Acest progres continuă până în momentul în care mentorul ajunge să-l perceapă pe novice în calitate de **coleg** (și nu de învățăcel).*



O piedică în aplicarea mentoringului tradițional constă în dificultatea de a găsi **mentorii adecvați**, fapt explicat prin diferențele de sex, rasă și vârstă etc. existente între angajații unei firme.

Mentoring de la egal la egal

Mentoring de la egal la egal

Mentoringul de la egal la egal urmărește dobândirea unor **competențe specifice** și o **dezvoltare pe termen scurt**.

În general, această modalitate de aplicare a mentoringului se încheie atunci când procesul de însușire a noii competențe este finalizat.

Vă recomandăm să utilizați mentoringul de la egal la egal atunci când în firma dvs. există angajați care au nevoie să dobândească competențe profesionale specifice.

În acest caz, este eficient să asociați angajații respectivi cu o persoană care posedă acea competență, indiferent de **vârsta** sau de **poziția ierarhică** a celui desemnat ca mentor.

Schimbare de roluri

Relația de mentoring nu este una strict unidirecțională, ci **rolurile** de mentor și novice **se pot schimba** reciproc, în funcție de competențele cerute de situația internă de învățare.

Spre exemplu, mentorul unei competențe specifice X își poate asuma rolul de novice pentru a dobândi sau dezvolta o altă competență specifică Y.

Într-un mediu economic dinamic cum este cel actual, această schimbare de roluri este extrem de utilă pentru viața firmei: angajații pot deopotrivă să ofere și să beneficieze de mentoring, caz în care sunt **cel mai bine valorificate** know-howul, expertiza și competențele existente deja în firmă.

Mentoringul de la egal la egal se distinge de cel **tradițional** prin următoarele aspecte:

- Mentorul nu se află în mod obligatoriu pe o poziție ierarhică superioară (deși se poate întâmpla acest lucru).
- Metoda urmărește dobândirea de competențe sau cunoștințe organizaționale specifice, comparativ cu mentoringul tradițional care vizează achiziționarea unor competențe generale și care necesită o perioadă mai lungă de timp.
- Mentoringul de la egal la egal necesită, în general, perioade scurte de timp – tocmai pentru că are în vedere competențe specifice.
- Rolurile de mentor și novice alternează în mod frecvent și natural între membrii firmei, în funcție de nevoile de învățare și de nivelurile de expertiză aflate în permanentă schimbare într-un mediu organizațional dinamic. Odată cu schimbarea nevoilor de învățare internă, se schimbă și rolurile membrilor firmei.

Mentoring de la egal la egal

Mentoring de grup

Mentoringul de grup este o metodă asemănătoare mentoringului de la egal la egal, implicând o lărgire a primei metode prin includerea în procesul de mentoring a unui grup de angajați sau a unei echipe de lucru.

Mentoring de grup

În acest caz, **un novice** poate avea **mai mulți mentori**, fiecare mentor adresându-se unor aspecte sau nevoi diferite ale vieții profesionale a novicelui.

Mentoringul de grup vă oferă posibilitatea creșterii considerabile a nivelului general de competență profesională în firma dvs.

Avantaj

Spre exemplu, **același angajat** poate să dețină simultan **ambele roluri**:

✓ în calitate de **novice** poate să primească mentoring privind mediul și cultura organizațională din partea unui alt membru al echipei;

✓ în calitate de **mentor** poate să ofere mentoring privitor la o competență profesională specifică unui alt angajat al firmei dvs.

În mod frecvent, astfel de **grupuri de mentoring** sunt realizate prin aducerea laolaltă a persoanelor care au experimentat anterior mentoringul de la egal la egal și care conștientizează nevoia de a-și îmbunătăți permanent nivelul de expertiză, competențele și bagajul informațional.

Cum să aplicați un program de mentoring în 3 pași

Etapele implementării unui program de mentoring sunt similare pentru mentoringul individual și pentru mentoringul de grup, fapt datorat obiectivului comun deținut de cele două modalități de exercitare a învățării interne.

Mediu suportiv

Obiectivul major al membrilor grupului (echipei) de mentoring trebuie să fie acela de a se ajuta reciproc.

Se va crea astfel un **mediu suportiv** în care informația, cunoștințele, expertiza și experiențele vor fi împărtășite prin intermediul mentoringului.

Iată în continuare care sunt cei 3 pași pentru implementarea unui program de mentoring:

1. Stabilirea obiectivelor programului de mentoring

Grupurile de mentoring trebuie să identifice şi să **stabilească** de comun acord:

Stabilirea obiectivelor

- ☞ ce doresc să obţină, care sunt rezultatele dorite şi cum se leagă acestea de obiectivele organizaţionale;
- ☞ modul în care vor fi măsurate rezultatele;
- ☞ ce este aşteptat atât din partea mentorului, cât şi a novicelui.

2. Alegerea oamenilor potriviţi

Adiţional know-howului, expertizei şi competenţelor profesionale specifice, **mentorii** trebuie să deţină **abilităţi comunicaţionale** şi relaţionale care să facă posibilă învăţarea.

Alegerea mentorilor

Astfel, pentru a alege cei mai potriviţi mentori pentru firma dvs., în primul rând trebuie să capitalizaţi cunoştinţele şi experienţa de mentoring existente în cadrul echipei de lucru, departamentului sau firmei.

Puteţi lua în considerare şi persoanele care nu par a deţine un profil istoric de mentor.

Iar dacă expertiza necesară nu există în cadrul echipei, puteţi aduce membri din afara acesteia.

3. Dezvoltarea unui plan de acţiune

Procesul de mentoring începe prin asumarea obiectivelor, evaluarea cunoştinţelor şi a expertizei existente și determinarea celor mai bune **metode de învățare**.

Unele persoane învață mai ușor atunci când le este arătată calea de realizare a unei sarcini, iar după aceea sunt lăsați să urmeze metoda pe cont propriu.

Alte persoane preferă ca inițial să se informeze despre subiect și apoi să pună întrebări, iar alții preferă o combinație între practică și informare.

Pentru a vă asigura succesul programelor de mentoring implementate în firma dvs. se impune ca pe toată perioada desfășurării mentoringului să creați, la nivelul firmei, un mediu și un **climat organizațional suportiv**!

Legat de acest subiect, găsiți în lucrarea dvs. și **alte sfaturi practice** în capitolele:

- F 53 – *Formarea profesională;*
- F 54 – *Modalități și tehnici de formare profesională.*

Monitorizarea angajaţilor

M 58

Monitorizarea angajaţilor – între dreptul la intimitate şi necesitatea securizării afacerii M 58/002

De ce şi când este necesară monitorizarea angajaţilor M 58/003

Aspecte legislative ale monitorizării angajaţilor M 58/004

Principalele tipuri de monitorizare a angajaţilor M 58/005

Avantajele şi dezavantajele utilizării mijloacelor de monitorizare – din perspectiva angajatorului M 58/008

Avantajele şi dezavantajele utilizării mijloacelor de monitorizare – din perspectiva angajatului M 58/012

Principiile monitorizării corecte şi eficiente M 58/016

RENTROP & STRATON

Tom Peters, una dintre personalitățile marcante în lumea comunicării, a spus că *„**standardele etice ridicate** – în afaceri sau în alte domenii – **urmăresc**, înainte de toate, **un tratament decent al oamenilor**. Pentru mine (ca individ, ca om de afaceri și ca acționar) acest lucru înseamnă respectul față de spațiul privat al individului, față de demnitatea, opiniile și dorința naturală de progres ale acestuia; acest lucru mai înseamnă respectul față de colaboratori".*

Comportament etic în afaceri

Monitorizarea angajaților – între dreptul la intimitate și necesitatea securizării afacerii

Dreptul angajatorului de a supraveghea activitatea angajaților a fost și este considerat legitim.

Monitorizare, argumente pro

Susținătorii acestei activități aduc ca **argument principal** dreptul angajatorilor de a controla mediul de lucru și eficiența angajaților în vederea îmbunătățirii productivității și a menținerii competitivității companiei în condiții de siguranță și securitate a muncii.

Pe de altă parte, **dreptul la intimitate al angajaților** a devenit un subiect controversat în domeniul managementului resurselor umane odată cu dezvoltarea tehnologiilor moderne.

Monitorizare, argumente contra

Există multe opinii care se opun monitorizării angajaților. **Argumentele împotriva** acestui gen de activitate se referă la abuzurile care ar putea fi făcute de angajatori, efectele asupra intimității și sănătății angajaților, precum și la neîncrederea în acuratețea supravegherii.

Într-adevăr, trebuie avut în vedere faptul că **presiunea asupra angajaților monitorizați** poate produce daune psihice și fizice.

Pe de altă parte, scopul angajatorului și al angajaților ar trebui să fie același: crearea unor **condiții de muncă bune**, fără depășirea unui nivel rezonabil al stresului, **o afacere de succes** și existența unor relații bune cu părțile terțe.

Dezbaterile asupra monitorizării activității angajaților se pot realiza din mai multe perspective: a resurselor umane, a eticii sau a legislației.

Cum se poate armoniza **necesitatea securizării afacerii** cu **dreptul la intimitate al angajaților**? Vă propunem să aflați răspunsul din cele ce urmează.

De ce și când este necesară monitorizarea angajaților

Companiile se confruntă deseori cu situații în care angajații utilizează în mod eronat resursele și echipamentele. **Protecția intereselor firmei** constrânge la instaurarea unui sistem efectiv de supraveghere a locurilor de muncă.

În plus, legislațiile recente cresc **responsabilitatea** companiilor **de a-și proteja clienții** de amenințări interne.

Monitorizare, argumente pro și contra

Cu toate acestea, **supravegherea activității angajaților** este o temă controversată având în vedere interesele aflate în joc.

De obicei, acest subiect generează tensiune din cauza conflictului dintre două drepturi legitime:

- **dreptul companiei** de a-și asigura integritatea resurselor materiale și informatice;

RENTROP & STRATON
R&S

- **dreptul angajatului** la viaţa privată.

Ambele părţi pot aduce argumente substanţiale în susţinerea propriilor interese.

Argumentul principal al **managementului** este acela că resursele puse la dispoziţia angajaţilor trebuie să fie utilizate pentru atingerea obiectivelor afacerii.

La rândul lor, **angajaţii** susţin că acest principiu nu este absolut şi că există loc pentru negocieri, cel puţin în anumite limite.

În ţara noastră, monitorizarea se practică în special în cazul activităţilor de **call-center** şi **procesare comenzi** pentru a se stabili:

- nivelul de satisfacţie a clienţilor;
- modul în care salariaţii îşi îndeplinesc sarcinile de serviciu.

Aspecte legislative ale monitorizării angajaţilor

O **politică rezonabilă de supraveghere** a activităţilor angajaţilor are următoarele caracteristici principale:

✓ protejează informaţiile şi tranzacţiile sensibile ale companiei;
✓ protejează şi drepturile angajaţilor;
✓ creează un mediu de lucru sigur;
✓ demonstrează respectarea legislaţiei.

Directive UE

Monitorizarea comunicaţiilor electronice ale cetăţenilor beneficiază de un cadru legal la nivelul Uniunii Europene, constituit de anumite **Directive** care stabilesc norme generale referitoare la protecția datelor personale și la procesarea acestora. Statele membre trebuie să adopte legi pe baza acestor Directive, dar au un oarecare spațiu de joc, în măsura în care Directivele nu stabilesc măsurile concrete prin care prevederile acestora trebuie respectate.

România a implementat **Directiva 2002/58/CE** prin **Legea nr. 506/2004** (publicată în M.Of. nr. 1.101 din 25.11.2004) privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice.

Prelucrarea datelor cu caracter personal

Conform art. 1 alin. (3), prevederile acestei legi se completează cu prevederile **Legii nr. 677/2001** pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date (publicată în M.Of. nr. 790 din 12.12.2001), lege care transpune **Directiva 95/46/EC**.

Ca angajator, trebuie să țineți cont de aceste prevederi legale **în elaborarea procedurilor interne** de monitorizare a angajaților.

Principalele tipuri de monitorizare a angajaților

Supravegherea angajaților nu este o activitate nouă. Înainte de apariția mijloacelor moderne de monitorizare, angajații erau verificați prin metode precum cartelele de pontaj, controlul bagajului de mână la plecarea din firmă, realizarea de inventarieri neanunțate și existau chiar și supraveghetori special angajați în acest scop.

În ultimii ani, datorită evoluției tehnologice, monitorizarea angajaților este mult ușurată.

Vă prezentăm în continuare principalele **tipuri de monitorizare** a activității angajaților:

- **Ecusoanele de identificare**

Deplasări în firmă

Aceste ecusoane sunt niște carduri cu număr de identificare, pe care angajații le poartă atașate pe haine în așa fel încât să le poată fi **monitorizate toate deplasările** în clădirea unde lucrează.

Acest tip de monitorizare a fost aspru **criticat din motive etice**, pentru că, utilizat în mod abuziv, conduce la crearea unui climat de supraveghere permanentă, în cele mai intime momente.

- **Persoane sub acoperire**

Informații despre angajați

Unii angajatori apelează la persoane interne sau externe care le furnizează **informații cu caracter personal** despre angajați.

Nu puține sunt cazurile în care, în urma informațiilor furnizate de aceste persoane sub acoperire, au fost puse la îndoială concediile medicale ori despăgubirile solicitate de angajați în situații de îmbolnăvire sau accidente.

- **Crearea unei echipe de investigatori care pretind că ar fi apropiați angajaților**

Supraveghere sau investigare

În unele companii se mai păstrează practica angajării unor **persoane care să supravegheze** activitatea angajaților.

Acest tip de monitorizare se utilizează în special atunci când în firmă se suspectează un furt sau alte activități ilicite.

- **Monitorizarea convorbirilor telefonice**

Convorbiri telefonice

Este unul dintre tipurile de monitorizare cel mai des întâlnite. Această activitate nu presupune ascultarea propriu-zisă a convorbirilor telefonice, ci doar **înregistrarea numerelor formate și a duratei apelurilor**.

În cazul departamentului de relații cu clienții, convorbirile se pot înregistra efectiv – atât pentru analizarea feedbackului de la clienți, cât și pentru evaluarea angajaților.

- **Monitorizarea computerelor și a activității pe internet**

Lucrul pe computer

Se realizează printr-o serie de softuri care pot vedea ce imagini se află pe ecranul monitorului unui computer, ce program rulează, ce se stochează pe disc, ce site-uri și cât timp se vizitează sau care este destinația e-mailurilor transmise de angajați.

De obicei, acest tip de monitorizare se aplică tuturor angajaților din firmă cu scopul de a le verifica **eficiența activității.**

- **Monitorizarea video**

Monitorizare video

Este utilizată în special pentru anumite zone din firmă – în general, acolo unde se lucrează cu **bunuri și/sau cu gestiuni**.

De obicei, atât angajatul, cât și angajatorul recunosc importanța protejării acestor spații „sensibile", iar acest tip de monitorizare este la vedere – oricine știe de existența camerelor video.

De subliniat că aceste camere video nu sunt utilizate doar pentru protecție împotriva furtului, ci și pentru monitorizarea activităților angajaților.

- **Monitorizarea corespondenței electronice**

E-mail

Această monitorizare prevede atât contracararea atacurilor cibernetice, cât și evaluarea activității angajaților.

De asemenea, prin monitorizarea e-mailurilor

RENTROP & STRATON R&S

se previne **divulgarea informațiilor confidențiale ale companiei** către terți.

Avantajele și dezavantajele utilizării mijloacelor de monitorizare – din perspectiva angajatorului

Avantajele monitorizării pentru angajator

În general, angajatorii nu percep monitorizarea activității angajaților ca pe ceva care aduce prejudicii acestora, ci ca pe o **tehnică de management eficientă** din cel puțin două motive:

Tehnică de management

- îi ajută pe angajați să fie cât mai productivi, oferindu-le un feedback obiectiv cu privire la modul în care își îndeplinesc sarcinile de serviciu;
- asigură calitatea produselor și serviciilor oferite clienților.

Iată câteva dintre **avantajele monitorizării angajaților**, din perspectiva angajatorilor:

Eficiența angajaților

✓ Mijloacele moderne de monitorizare sunt percepute ca oferind **date exacte și obiective despre activitatea unui angajat.** Mulți managerii consideră că dacă știu că sunt monitorizați, angajații devin **mai eficienți**.
Studiile realizate au arătat că monitorizarea electronică a condus la scăderea timpilor morți în activitatea angajaților și a descurajat pauzele extinse și utilizarea resurselor companiei în interes personal.

Performanța angajaților

✓ Monitorizarea oferă o imagine clară despre angajații care muncesc cu adevărat și despre cei neproductivi. Este nevoie de un feedback obiectiv despre **performanța și productivitatea** angajaților atunci când:

- se face evaluarea performanțelor pentru determinarea creșterilor salariale și promovărilor;
- se evaluează nevoile de training și eficiența acestora;
- se decid măsurile disciplinare în caz de abateri.

Calitatea produselor și controlul costurilor

✓ Mulți angajatori consideră că nu există alternativă dacă vor să facă față competiției. Monitorizarea angajaților este percepută ca un mijloc indispensabil nu doar pentru a menține productivitatea acestora, dar și pentru **asigurarea calității produselor și serviciilor**.

În plus, informațiile obținute prin înregistrarea convorbirilor cu clienții – de exemplu – permit angajatorului să controleze timpul, durata și destinația apelurilor telefonice și să obțină **economii substanțiale** ale cheltuielilor.

Siguranță în firmă

✓ Majoritatea angajatorilor consideră că monitorizarea angajaților stimulează productivitatea, menține costurile la un nivel scăzut și, în plus, **sporește siguranța** în firmă și asigură o **protecție împotriva furturilor**.

Securizarea afacerii

✓ Unul dintre argumentele pentru monitorizarea electronică este protecția afacerii împotriva **spionajului industrial**.

Companiile trebuie să-și protejeze secretele uneori chiar și împotriva unor angajați care utilizează resursele organizației pentru proiecte neautorizate sau pentru derularea propriilor afaceri.

Protejarea proprietății

✓ Prin monitorizarea electronică se protejează **proprietatea angajatorului și a angajatului**. De exemplu, supravegherea video a parcărilor asigură protecția împotriva furturilor și deteriorării mașinilor și contribuie la crearea unui **mediu de lucru sigur**.

Prevenirea unor activități ilegale

✓ Companiile consideră că trebuie să-și monitorizeze angajații pentru a preîntâmpina **utilizarea greșită a resurselor** puse la dispoziția acestora, eventualele consecințe negative fiind în responsabilitatea angajatorilor.
De exemplu, angajatorul este responsabil de e-mailurile transmise de la locul de muncă – fie personale, fie în interes de serviciu – cu caracter rasist ori de hărțuire sexuală, spionaj industrial sau alte activități ilegale.
Monitorizarea electronică previne eventualele acțiuni de piraterie informatică din partea angajaților sau realizarea de cumpărături neautorizate cu cardul companiei.

Dezavantajele monitorizării pentru angajator

Din perspectiva angajatorului, principalele **dezavantaje ale monitorizării angajaților** sunt următoarele:

Stres și demotivare

➜ Când angajații știu că activitatea lor este supusă unui control suplimentar și când lucrează într-un mediu în care lipsește încrederea, se observă un nivel crescut de **stres** și **demotivare**.
Acest lucru are consecințe serioase asupra pro-

ductivităţii şi calităţii muncii depuse şi, în ultimă instanţă, asupra profitului companiei.

Absenteism, fluctuaţie

- Sporesc **concediile medicale**, creşte **absenteismul** şi **fluctuaţia de personal** în rândul angajaţilor care percep monitorizarea ca pe un stres suplimentar la locul de muncă.

Efect asupra muncii în echipă

- În timp ce angajatorul trebuie să se asigure de faptul că angajaţii muncesc conform standardelor, există multe evidenţe care demonstrează că monitorizarea poate avea efecte nedorite atât asupra moralului unei echipe de proiect, cât şi asupra companiei care ar trebui să acţioneze ca o echipă.
  În special atunci când sunt monitorizaţi fiecare individual, angajaţii se descurajează să mai lucreze în echipă şi să-şi ofere ajutor unii altora în realizarea sarcinilor. Se distruge în acest fel **spiritul de cooperare între angajaţi**.

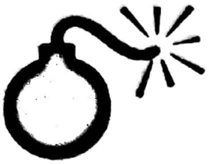
Tensiuni între management şi angajaţi

- Monitorizarea în vederea îmbunătăţirii performanţelor ar trebui să fie suportivă, să ofere sprijin angajaţilor pentru a-şi dezvolta competenţele şi aptitudinile necesare în realizarea sarcinilor.
  Monitorizarea în vederea respectării regulamentelor şi regulilor este de natură **corectivă** şi conduce la **creşterea tensiunilor** dintre management şi angajaţi.

În activitatea de monitorizare este foarte important de observat dacă datele statistice colectate despre angajaţi vă oferă o reprezentare realistă cu privire la **abilităţile şi performanţele** acestora.

De exemplu, încercaţi să vă răspundeţi la întrebări de tipul:

- ➜ A lucra mai mult înseamnă a lucra mai bine?
- ➜ A lucra mai repede înseamnă a lucra mai bine?



Mulți angajați sunt monitorizați în așa fel încât se înregistrează doar **viteza cu care lucrează** și timpul în care efectuează operațiile, indiferent de **calitatea muncii** depuse.

De exemplu, iată ce spune un angajat pe postul de operator de telefonie:

„Când te sună un client, te simți vinovat dacă stai de vorbă mai mult. Conversația înseamnă secunde prețioase pentru tine și dacă vorbești mai mult cu un client nu-ți faci norma pe ziua respectivă. Așa încât termini conversația cât de repede posibil, fără să poți oferi informații care ar ajuta persoanei respective".

Avantajele și dezavantajele utilizării mijloacelor de monitorizare – din perspectiva angajatului

Deși în România s-au realizat foarte puține cercetări privind monitorizarea angajaților, se cunosc totuși principalele **nemulțumiri pe care le au angajații** față de acest aspect:

Nemulțumiri ale angajaților

- ➜ stresul generat de faptul că sunt în permanență urmăriți;
- ➜ faptul că monitorizarea nu se aplică pentru toți angajații din firmă;
- ➜ utilizarea mijloacelor de monitorizare doar pentru aspectul coercitiv, nu și pentru motivare;
- ➜ lipsa unui feedback pe parcurs;

- lipsa unor soluții prompte în cazul erorilor de sistem.

Cu toate acestea, angajații par să accepte monitorizarea, motivațiile principale fiind dorința de a nu pierde locul de muncă și/sau faptul că sunt conștienți că își îndeplinesc cu acuratețe sarcinile de serviciu.

Avantajele monitorizării pentru angajați

Evaluarea obiectivă

✓ Monitorizare electronică oferă o **metodă obiectivă de evaluare** a performanțelor și previne imixtiunea subiectivității managerilor în evaluarea unui subaltern.
Informațiile oferite de echipamentele electronice de monitorizare oferă un feedback corect și uniform asupra performanței angajaților. Evaluarea performanțelor se face pe baza **analizei cantitative și calitative a muncii** depuse de angajat și mai puțin pe opinia managerului.

Feedback

✓ Ca urmare a monitorizării, angajații pot primi un **feedback cu privire la munca depusă.**
În loc să asculte părerea managerului asupra felului în care muncește, fiecare angajat poate să vadă o înregistrare cu ce a făcut bine sau rău și să judece singur performanțele sale față de niște reguli și standarde obiective.
Astfel, monitorizarea este utilizată ca un instrument prin care angajaților li se arată **punctele forte** și **punctele slabe**, iar aceștia pot utiliza informațiile pentru a-și îmbunătăți activitatea.

Program flexibil

✓ Monitorizarea electronică poate aduce mai multă flexibilitate în ceea ce privește **locația locului de**

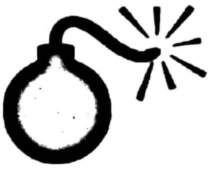
muncă și numărul de ore lucrate, oferind angajaților posibilitatea de a lucra pe internet din afara biroului sau de a utiliza un sistem de pontaj flexibil pus la dispoziție de angajator.

Dezavantajele monitorizării pentru angajați

Date personale despre angajați

Majoritatea angajaților știu că angajatorii îi supraveghează cu privire la utilizarea resurselor companiei. Ei știu și că există politici speciale referitoare la **confidențialitate** și la **dreptul la intimitate**.

Dar mulți dintre angajați nu se gândesc la faptul că și alți salariați s-ar putea să aibă acces la informațiile lor personale și nu știu că există legi care îi protejează împotriva **utilizării datelor personale** de către colegii de muncă.



Din păcate, de multe ori monitorizarea este utilizată nu doar pentru creșterea productivității și a satisfacției clienților, ci mai ales ca mijloc de stabilire a salariului și a avansării în carieră, precum și pentru instituirea măsurilor coercitive.

Iată câteva dintre **dezavantajele monitorizării**, din perspectiva angajaților:

Frustrări

- Monitorizarea afectează **intimitatea** și **demnitatea** angajaților.
  La aceasta se adaugă **frustrările** provocate de eforturile pe care salariații le depun pentru a realiza o muncă de calitate apreciată doar prin prisma vitezei și cantității realizate.

Risc de abuz

- Există un mare **potențial de abuz** în monitorizarea electronică.

De exemplu, angajatorul poate şti care sunt aplicaţiile computerizate preferate de angajat, dacă acesta este dreptaci sau stângaci sau în ce fel preferă cafeaua – fapt ce depăşeşte cu mult simpla supraveghere a modului în care munceşte salariatul. Cum vor fi utilizate datele colectate despre angajaţi şi cine le va utiliza rămâne un subiect de dezbateri aprinse.
Tehnologia a făcut ca **accesul la viaţa privată** să fie mult prea uşor, iar datele culese pot fi utilizate împotriva angajaţilor.

Stres suplimentar la locul de muncă

➜ Alte obiecţii împotriva monitorizării se referă la **condiţiile etice** în care este implementat sistemul, dacă standardele sunt rezonabile, dacă informaţiile obţinute sunt necesare şi care este efectul asupra calităţii vieţii la locul de muncă al angajaţilor.
În multe cazuri, monitorizarea creează **presiune** şi un **stres permanent** asupra angajaţilor.

➜ Din cauza stresului, angajaţii îşi percep **locul de muncă** ca fiind **neprietenos**, ceea ce, pe termen lung, produce consecinţe opuse scopului iniţial al utilizării sistemului de monitorizare.

Iată, de exemplu, doar câteva dintre **efecte**:

Demotivare

- lipsa implicării şi creativităţii în realizarea activităţilor;
- reducerea calităţii produselor şi serviciilor realizate;
- reducerea muncii la activităţi de rutină;
- frica pierderii locului de muncă.

Principiile monitorizării corecte şi eficiente

Pentru a crea un **echilibru** între necesitatea securizării afacerii şi dreptul la intimitate al angajaţilor, este necesar să respectaţi cel puţin următoarele două **reguli**:

Reguli pentru monitorizare

- ☞ Creaţi **politici de monitorizare rezonabile** (vezi şi pag. M 58/004).
- ☞ **Informaţi angajaţii** despre scopul activităţilor de monitorizare.

Dacă decideţi că în firma dvs. monitorizarea este utilă şi necesară, pentru a preveni eventualele aşteptări exagerate referitoare la dreptul la intimitate, vă recomandăm să **elaboraţi în scris politici clare** care să stipuleze că toate documentele şi mesajele create, salvate, trimise şi primite la locul de muncă nu au caracter privat.

O **politică rezonabilă** privind monitorizarea angajaţilor trebuie să îndeplinească cel puţin următoarele **condiţii**:

Conţinutul unei politici de monitorizare

- ☞ Să precizeze scopurile specifice în interesul afacerii ale monitorizării;
- ☞ Să menţioneze clar că toate resursele IT&C pe care le foloseşte angajatul (computere, reţele, internet, e-mail) aparţin companiei;
- ☞ Să stipuleze clar formele de comunicare pe care firma la consideră ilegale, interzise şi inacceptabile;
- ☞ Să precizeze website-urile considerate ilegale, interzise şi inacceptabile;
- ☞ Să definească modul de utilizare acceptabil a reţelelor şi e-mailului companiei;

- ☞ Să precizeze limitele în care angajaţii pot utiliza în scop personal reţelele companiei;
- ☞ Să informeze angajaţii despre tipurile specifice de monitorizare a activităţii care sunt utilizate în firmă;
- ☞ Să arate care sunt avantajele pentru angajaţi, clienţi şi companie ale politicii de monitorizare;
- ☞ Să specifice care sunt consecinţele nerespectării politicii respective.

Conţinutul unei politici de monitorizare

Pentru a verifica dacă sistemului de monitorizare a angajaţilor implementat în firma dvs. este **eficient**, trebuie să vă răspundeţi la următoarele întrebări:

- ➜ În ce măsura este **necesară** monitorizarea?
- ➜ Monitorizarea angajaţilor este **transparentă**?
- ➜ Sunt măsurile de monitorizare **echitabile**?
- ➜ Sunt aceste măsuri **proporţionale** cu scopurile pe care le urmăreşte compania?

Condiţii pentru o monitorizare eficientă

Pentru ca sistemul de monitorizare a activităţii angajaţilor din firma dvs. să îndeplinească condiţiile de **legalitate şi legitimitate**, sfatul nostru este să respectaţi cele **7 principii de protecţie a datelor private** formulate de grupul de lucru HR-România, care a făcut primul studiu la nivel naţional privind monitorizarea electronică:

1. **Principiul necesităţii** – monitorizarea poate fi implementată doar dacă este **necesară** scopului iniţial (de exemplu, protecţia sistemului informatic împotriva viruşilor);

2. **Principiul finalităţii** – informaţiile înregistrate trebuie folosite doar în **scopul anunţat** în mod explicit;

3. **Principiul transparenţei** – angajatorul trebuie să-şi informeze angajaţii despre circumstanţele şi amploarea monitorizării. Aceasta înseamnă că trebuie **să vă informaţi angajaţii** cu privire la:
   - politica internă referitoare la convorbirile telefonice, corespondenţa prin fax şi e-mail şi navigarea pe internet;
   - motivele monitorizării;
   - modalităţile de sancţionare în cazul în care se încalcă procedurile interne;

4. **Principiul legitimităţii** – monitorizarea se poate realiza doar în condiţiile respectării Directivei 95/46/EC şi a legislaţiei naţionale;

Protecţia datelor private

5. **Principiul proporţionalităţii** – mijloacele utilizate pe durata monitorizării trebuie să fie proporţionale cu scopul urmărit, **evitându-se abuzurile** (de exemplu, nu se monitorizează conţinutul convorbirilor telefonice, ci doar volumul şi timpul efectuării lor);

6. **Principiul acurateţei şi păstrării datelor** – informaţiile rezultate în urma monitorizării trebuie să fie corecte şi stocate pe **o perioadă determinată** (recomandabil cel mult 3 luni);

7. **Principiul securităţii** – angajatorul trebuie să aplice tehnici necesare protejării de posibile intruziuni externe a datelor rezultate în urma monitorizării.

Aplicarea şi respectarea acestor principii vă ajută să obţineţi **echilibrul necesar** între nevoia de **protecţie a afacerii** şi aşteptările angajaţilor privind **dreptul la intimitate** la locul de muncă.

Motivarea angajaţilor

M 63

Ce este motivarea M 63/002

Ce îi motivează pe angajaţii dvs. M 63/004

Factori care menţin motivarea angajaţilor M 63/014

Factori care cresc motivarea angajaţilor M 63/017

Stabiliţi ierarhia factorilor motivatori în organizaţia dvs. (Test) M 63/020

Factorii motivatori şi atitudinea faţă de angajaţi M 63/022

Soluţii practice pentru a vă motiva angajaţii M 63/024

R&S RENTROP & STRATON

Ce este motivarea angajaților

Motivarea este procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman.

Motivația este procesul în care oamenii aleg diferite forme de comportament pentru atingerea scopurilor personale.

Un manager nu le poate cere angajaților săi să fie motivați, dar poate să creeze în firmă un climat care să motiveze. Deși climatul organizațional este dificil de măsurat, observarea simptomelor lui (fluctuația de personal, prezența la lucru, relațiile de muncă) indică apariția unor probleme care sunt deopotrivă semnele unei motivări reduse a personalului.

Motivația și performanța

Managerul trebuie să se asigure că fiecare angajat în parte este motivat, pentru că, în felul acesta, va ști că angajatul respectiv este și productiv. Cu alte cuvinte, se acceptă de la început ideea că angajații au motivații/nevoi diferite care trebuie satisfăcute. Faptul că cineva este motivat de bani nu este mai puțin onorabil decât acela că cineva este motivat de posibilitatea de a se califica mai bine: ceea ce contează este productivitatea lor. **Relația dintre performanța în muncă și motivația angajatului** este următoarea (Victor Vroom): $\mathbf{P = f(Me, A, M)}$

unde P = performanța
Me = mediu/climat de muncă
A = abilitate
M = motivație

Adică: performanța depinde de mediul de muncă (condiții bune sau slabe de muncă), de abilitățile personalului (talent, calificare, experiență) și de motivația lui pentru a realiza un anumit lucru (pentru a avea o anumită performanță).

Motivaţia şi moralul

Motivaţia unui angajat de a realiza performanţe în muncă şi moralul său sunt strâns legate. Dacă moralul este ridicat, există premise ca persoana să fie motivată în ceea ce face. Un moral scăzut face ca motivarea să nu poată fi de lungă durată.

Pentru perioade scurte, angajaţii pot fi motivaţi prin diferite stimulente materiale sau morale, dar numai un climat organizaţional bun (care se traduce printr-un moral deosebit al angajaţilor) poate susţine motivarea lor pe termen lung. Adevărata motivare a personalului vine, de fapt, din automotivarea sa, rezultatul eforturilor managerului de a crea un climat adecvat în organizaţie.

Factorii motivării

Aceste eforturi constau în acţiunea asupra a trei factori care determină motivarea angajaţilor: capacitatea de muncă, dorinţa de a lucra şi recompensele primite.

Capacitatea de muncă

Un angajat care ştie şi poate să-şi îndeplinească sarcinile postului este mai motivat decât altul căruia, deşi nu-i lipsesc dorinţa şi recompensarea, nu are abilităţile necesare pentru a realiza acele sarcini. Preocupaţi-vă în permanenţă de asigurarea unei instruiri adecvate personalului dvs. şi asiguraţi-vă că de la început aţi selectat persoanele care au aptitudinile necesare (fizice şi psihice) pentru ocuparea postului.

Dorinţa de lucru

De multe ori, interesele şi nevoile personalului nu coincid cu cele ale managerului. De exemplu, în timp ce managerul îşi doreşte ca angajaţii lui să aibă performanţă în muncă, unii angajaţi vin la serviciu în primul rând pentru a se reuni cu grupul de muncă, pe care îl consideră grup de prieteni. Ei pot fi foarte mulțumiți de serviciul lor, dar foarte neperformanți în același timp. Important este ca managerul să găsească acele căi de motivare a personalului prin care să le inducă dorința de a munci eficient pentru organizație.

Recompensarea

Angajații vor lucra mai mult și mai bine dacă sunt (se simt) răsplătiți pentru ceea ce fac. Dacă recompensarea este adecvată, personalul va continua să aibă rezultate bune sau chiar foarte bune.

Avantajele motivării

Merită să faceți eforturi pentru a avea în subordine angajați motivați. Ei asigură:
- ✓ calitate sporită a produselor și serviciilor oferite;
- ✓ efort mai mare de a vă face pe plac;
- ✓ atitudine pozitivă față de organizație;
- ✓ respectarea mai atentă a termenelor-limită;
- ✓ fluctuație redusă de personal;
- ✓ rate mici ale absenteismului;
- ✓ creativitate și asumarea responsabilităților.

Ce îi motivează pe angajații dvs.

De ce lucrează oamenii?

Pentru a reuși să-și motiveze angajații, orice manager trebuie să ofere un răspuns întrebării: „De ce aceștia lucrează și de ce unii dintre ei sunt mai dornici să aibă rezultate bune în muncă decât alții?". Cunoscând răspunsurile puteți acorda fiecărui angajat acele beneficii care să îl motiveze cel mai bine.

În general, angajații sunt motivați de nevoia de a-și asigura cele necesare existenței, dar și de nevoia de a-și valorifica potențialul, de a le fi recunoscute și apreciate realizările și de a promova pe scara socială.

Nevoile motivează

(Nevoile sunt cele care ne îndeamnă să ne oferim potențialul de lucru de care dispunem pentru a obține în schimb mijloacele prin care să ne satisfacem aceste nevoi.)

Ce vor să fie angajații

În încercarea de a vă motiva angajații trebuie să țineți mai puțin cont de situația lor actuală și să vă concentrați asupra ceea ce doresc ei să fie. Nevoile de motivare ale oricărui angajat pot fi determinate găsind răspunsul pe care îl dă acesta la trei întrebări esențiale:

1. Ce doresc să obțin prin muncă?
2. Cum contribuie munca mea la crearea propriei mele imagini?
3. Cum mă ajută munca să îmi ating obiectivele propuse?

Descoperiți ce îi motivează pe angajații dvs.

– Plan de acțiune –

☞ **Analizați comportamentul angajaților.**
Angajații nu sunt motivați de aceleași tipuri de recompense (unii preferă o muncă interesantă, alții doresc o promovare sau pur și simplu să câștige bani). Trebuie să determinați factorii care îi motivează pe fiecare dintre angajații dvs. Fiecare persoană este o unică și complexă combinație de nevoi, experiențe și reacții.

☞ **Determinați pentru fiecare dintre angajații dvs.** (sau pentru grupuri de angajați) **nevoile ce le sunt caracteristice în momentul actual** (luați în considerare cele cinci nevoi identificate de A. Maslow, care sunt prezentate în continuare).

☞ **Formulați planuri de satisfacere a acestor nevoi** (planuri de motivare).
Țineți seama de faptul că un singur factor motivator nu va reuși să stimuleze în muncă angajații. Motivația este în general determinată de un ansamblu de nevoi.

Nevoile fiziologice

Nevoi fiziologice

Nevoile fiziologice (hrană, haine, adăpost) sunt nevoile de bază ale oricărui angajat. Dacă ele nu sunt satisfăcute, potențialul angajatului este nul. Sunt acele nevoi care pot fi „cumpărate" cu bani, deci prin salarii corespunzătoare.

Cum identificați angajații cu nevoi fiziologice?

Nu e prea greu de recunoscut un om care are probleme cu asigurarea hranei zilnice, a îmbrăcămintei și a adăpostului. O astfel de persoană este de obicei în căutarea unui loc de muncă mai bine plătit.

Cum motivați angajații cu nevoi fiziologice?

- Oferiți salarii și beneficii adecvate în raport cu nivelul general de salarizare din industria în care operați și din organizație.
- Utilizați metode de muncă eficiente.
- Fiți la curent cu problemele personale ale angajaților dvs. și ajutați-i ori de câte ori e necesar.
- Oferiți mese gratuite, alocații pentru îmbrăcăminte, locuințe pentru angajați.

Nevoile de siguranță

Nevoi de siguranță

Nevoile de siguranță includ: securitate materială și fizică, evitarea pericolelor și a riscului. Angajații nu pot lucra eficient dacă trăiesc cu spaima că a doua zi vor fi concediați. În plus, ei doresc să nu existe pericol de accidente sau îmbolnăviri la locul de muncă.

Cum identificați angajații cu nevoi de siguranță?

- Angajații sunt preciși, ordonați și sistematici în abordarea problemelor.
- Evită conflictele cu ceilalți.
- Sunt interesați atunci când se discută despre recompensarea lor, despre programele de asistență și beneficiile oferite în caz de accident sau boală profesională.
- Angajații nu au încredere în viitorul organizației, nu cunosc obiectivele generale ale firmei și nici rolul lor în îndeplinirea acestor obiective.

?!!

Angajații noi și veteranii

- Aceste nevoi se regăsesc mai ales la nou-veniții în organizație (locul lor de muncă nu este încă sigur) și la veteranii firmei (preocupați de beneficiile pe care urmează să le primească după anii de vechime în organizație).

Cum motivați angajații cu nevoi de siguranță?

- Oferiți un contract de angajare ferm.
- Prezentați-le Manualul personalului firmei, în care sunt detaliate politicile și procedurile din organizație.

- Stabiliţi politici ale firmei care să protejeze angajaţii de concedieri abuzive.
- Asiguraţi-vă că fişele posturilor sunt detaliate şi clare.
- Răsplătiţi periodic munca bine făcută. Acest fapt va spori încrederea angajaţilor dvs.
- Creaţi condiţii de muncă care să reducă riscul unor accidente.
- Acordaţi beneficii celor ce suferă de pe urma lucrului în condiţii nesănătoase.
- Includeţi în pachetele de beneficii oferite şi asigurări de sănătate, despăgubiri şi ajutoare în caz de accidente, facilităţi pentru concediile de boală.
- Anunţaţi politica organizaţiei de a nu se dispensa de angajaţii ei cei mai vechi (în situaţia când se impun concedieri) decât în ultimă instanţă.

Nevoile sociale

Nevoi sociale

Nevoile sociale ale unei persoane pot fi caracterizate ca nevoile de formare şi menţinere a unor relaţii cu semenii. Indiferent dacă aceste relaţii implică familia, colegii de muncă, superiorii, ele influenţează deciziile acelei persoane legate de cariera, obiectivele şi valorile proprii, pe măsură ce caută acceptarea şi aprobarea celor din jur.

Nevoile sociale includ: dorinţa de a fi membru al unui grup social (acceptat de acesta), de a colabora cu colegii de muncă, de a participa şi a se bucura de activități sociale. De aceea este important să faceți astfel încât departamentele și echipele de lucru constituite în organizație să fie exact acele grupuri din care angajații dvs. să dorească să facă parte.

Cum identificați angajații cu nevoi sociale?

- ➜ Angajații încearcă să lucreze în echipă, să fie cooperanți în muncă.
- ➜ Sunt buni membri de echipă.
- ➜ Le place ca ceilalți să le recunoască meritele în muncă.
- ➜ Apreciază sinceritatea în relațiile interpersonale.
- ➜ Doresc să știe dinainte despre schimbările ce intervin în organizație, altfel se simt neluați în seamă.
- ➜ Nu găsesc în munca lor propriu-zisă suficiente motive de satisfacție personale, de aceea au tendința de a plasa relațiile personale pe un plan prioritar. Dimpotrivă, angajații care sunt foarte încântați de ceea ce fac, sunt mai motivați de munca în echipă sau de colaborări strict profesionale (împărtășirea experienței de muncă a fiecăruia) și caută mai puțin aprobarea colegilor și relații personale.
- ➜ Sunt puternic demotivați de un comportament agresiv și manipulator al managerului. !??

Cum motivați angajații cu nevoi sociale?

- ● Încurajați munca în echipă.
- ● Arătați interes față de angajat ca persoană.
- ● Lăudați periodic personalul pentru eforturile depuse.

- Ajutaţi-vă subordonaţii să găsească modalităţi mai eficiente de rezolvare a sarcinilor.

- Creaţi o cultură organizaţională puternică (angajaţii să simtă că fac parte dintr-o organizaţie cu valori şi norme bine stabilite).

Cultura organizaţională

- Anunţaţi schimbările ce urmează să fie introduse în organizaţie şi solicitaţi opinia şi sprijinul personalului.

- Stabiliţi criterii obiective pentru evaluarea performanţei în muncă şi pentru salarizarea personalului.

- Organizaţi activităţi recreative (sportive, culturale) pentru angajaţii organizaţiei.

Nevoile de recunoaştere

Nevoile de recunoaştere includ:

✓ Nevoia de respect de sine şi de a fi respectat de ceilalţi.

Nevoi de recunoaştere

✓ Nevoile de recunoaştere şi respectare a statutului pe care îl deţine un angajat în organizaţie.

✓ Nevoia de responsabilitate şi autonomie în muncă.

✓ Nevoia de realizare profesională, de participare la luarea deciziilor în organizaţie.

Cum identificaţi angajaţii cu nevoi de recunoaştere?

Angajaţi cu iniţiativă

➜ Angajaţii sunt sociabili, iau iniţiativa în cadrul şedinţelor şi chiar vor să fie în centrul atenţiei (sunt agresivi din punct de vedere social).

- ➔ Doresc recunoaștere, statut, popularitate.
- ➔ Caută varietatea în posturile pe care le ocupă.
- ➔ Doresc să fie respectați pentru capacitatea, cunoștințele și realizările lor.
- ➔ Nu agreează să fie supravegheați atent în muncă.
- ➔ Doresc să li se ofere ocaziile pentru a-și demonstra calitățile (prin delegarea unor activități).
- ➔ Doresc un birou mai spațios și mai bine utilat.

Cum motivați angajații cu nevoi de recunoaștere?

Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin acumularea de prestigiu și putere în organizație.

Dorințe de prestigiu și putere

- Oferiți-le angajaților posibilitatea de a lucra în grup și deci șansa de a-și demonstra priceperea în fața celorlalți.
- Căutați să oferiți varietate în sarcinile postului.
- Delegați sarcini, însărcinați angajații cu proiecte speciale.
- Revizuiți stilul de supervizare pe care-l exercitați. Evitați un control excesiv al angajaților. Rezumați-vă la întâlniri periodice cu fiecare pentru a analiza rezultatele și a decide asupra activității viitoare.
- Acordați beneficii (mașină de serviciu, birou propriu) angajaților foarte buni.
- Stabiliți, în cadrul organizației, practici care să elimine favoritismul și discriminarea între angajați.

Supervizarea

- Introduceți un sistem echitabil de promovare pe baza rezultatelor în muncă.

- Abordați într-o manieră echilibrată relațiile de prietenie cu angajații, pentru a nu permite soluții subiective în ceea ce îi privește.

Nevoile de perfecționare

Nevoi de perfecționare

Angajații caută să facă ceea ce știu și ceea ce le poate oferi o anumită satisfacție. Ei trebuie să simtă o împlinire la finalul activității, când este evaluat rezultatul obținut. O experiență pozitivă trebuie să rezulte de fiecare dată.

Nevoile de perfecționare includ nevoia de independență în muncă, nevoia de împlinire, de atingere a obiectivelor propuse.

Cum identificați angajații cu nevoi de perfecționare?

Angajați creativi

→ Doresc să fie în permanență la curent cu noutățile din profesia lor (manifestă curiozitate profesională).

→ Analizează cu atenție activitatea lor, decid noi modalități de rezolvare a problemelor cu care se confruntă.

→ Sunt persoane obiective, își dezvăluie cu greutate emoțiile și sentimentele.

→ Doresc ca munca lor să îi provoace, iar sarcinile de lucru să îi stimuleze către autoperfecționare.

→ Sunt persoane mai degrabă idealiste, creative, uneori perfecționiste: nimic din ceea ce fac nu pare a corespunde standardelor lor înalte.

Cum motivați angajații cu nevoi de perfecționare?

Dezvoltarea angajaților

- Facilitați exprimarea creatoare a angajaților.
- Acordați libertate angajaților dvs. în luarea unor decizii care le afectează direct felul în care muncesc.
- Stabiliți cu fiecare angajat planuri care să detalieze obiectivele carierei lor.
- Implicați angajații în stabilirea unor programe de dezvoltare personală.
- Identificați nevoile de instruire ale angajaților și inițiați programe de instruire specifice.
- Periodic însărcinați-i cu activități inedite, oferiți-le cursuri de perfecționare.
- Introduceți în organizație politica promovării din interior.
- Delegați-le acele sarcini care presupun rezolvări creative ale unor probleme.
- Discutați cu ei despre noutățile din domeniul care-i preocupă.

Atenție!

✓ Anumite nevoi pot să nu existe la anumite persoane. Ceea ce este considerat important de unii poate fi văzut ca banal de ceilalți. Mediul social (tradițiile, stilul de viață, cultura) influențează percepțiile individuale.

✓ Când o anumită nevoie nu este satisfăcută, nevoia respectivă se va amplifica şi va domina dorinţele angajatului. Dacă, însă, un angajat este frustrat în permanenţă în încercarea sa de a-şi satisface nevoile de perfecţionare şi recunoaştere profesională, el se va concentra asupra celorlalte nevoi (de apartenenţă la un grup, acceptare de către acel grup, siguranţă a postului, salariu), fiind motivat mai ales de către acestea.

✓ Presupunând că toate cele cinci nevoi sunt prezente, ierarhizarea lor poate să difere de la angajat la angajat. Mai multe nevoi pot exista simultan şi pot să se manifeste la fel de intens.

Motivarea prin... amplificarea nevoilor

✓ Unele nevoi ale angajaţilor pot fi „create". Un climat organizaţional sănătos, în care se manifestă o competiţie benefică între angajaţi, amplifică nevoile de recunoaştere şi autoperfecţionare.

✓ Deşi Maslow consideră că o persoană se va preocupa de nevoile sale de ordin superior abia după ce şi-a satisfăcut nevoile inferioare, mulţi angajaţi sunt conştienţi de aceste nevoi superioare şi caută împlinirea lor, chiar dacă nevoile lor de bază nu au fost încă îndeplinite.

Factori care menţin motivarea angajaţilor

Pentru a putea menţine motivarea trebuie recunoscute mai întâi cauzele posibile ale lipsei de motivaţie a angajaţilor.

Factori demotivatori

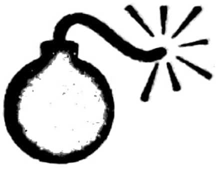
Principalii factori demotivatori sunt:
➜ nesiguranţa privind păstrarea locului de muncă;

- ➜ condiții de muncă neprielnice sau chiar periculoase;
- ➜ nivelul scăzut al salariului;
- ➜ inechitate în privința salariilor acordate personalului;

Factori demotivatori

- ➜ tratare diferită a angajaților din organizație;
- ➜ probleme personale acute (sănătate, distanța mare între serviciu și locuință, condiții de locuit etc.).

Factorii demotivatori pot exista și pot fi percepuți fără efecte negative doar o perioadă scurtă de timp. Când devin o constantă a organizației, ei afectează serios motivarea angajaților. Prezența acestor factori demotivatori îi va nemulțumi pe angajați, pentru că ei așteaptă să le fie satisfăcute condițiile minime de muncă și salarizare, și îi va determina să caute un alt loc de muncă.



Eliminarea demotivatorilor previne insatisfacția angajaților și menține de fapt motivarea lor. Această măsură asigură o implicare medie în muncă a angajaților (ca timp și efort depus).

Factorii care mențin satisfacția în muncă a personalului (denumiți factori-igienă prin analogie cu faptul că igiena nu îmbunătățește sănătatea, dar previne îmbolnăvirea) nu cresc motivarea angajaților, dar lipsa lor creează insatisfacția și demotivarea acestora.

Factorii-igienă sunt:

- factorii economici;
- condițiile de muncă;
- siguranța postului;
- factorii sociali.

Factori-igienă

Factori economici

Factorii economici se referă la salarii sau alte beneficii materiale oferite angajaţilor. Banii ajută, în general, la satisfacerea tuturor nevoilor angajaţilor: hrana, îmbrăcămintea, siguranţa pot fi obţinute prin bani; banii facilitează multe relaţii de muncă, dau încredere şi mulţumire de sine şi sunt o modalitate prin care conducerea recunoaşte realizările profesionale ale angajatului (îndeplinirea obiectivelor).

Dacă salariul nu este corespunzător, lipsa motivării în muncă a angajaţilor dvs. nu trebuie să vă mire. Un salariu necorespunzător este, de obicei, acel salariu perceput de angajaţi ca fiind prea mic (în comparaţie cu volumul de muncă prestat, cu posturi similare din organizaţie sau din exterior) sau în scădere.

Condiţii de muncă

Condiţiile de muncă neprielnice (localizare neatractivă, existenţa unor riscuri de îmbolnăvire sau accidentare, probleme legate de luminozitate, căldură, aerisire) distrag atenţia şi alimentează frustrarea angajaţilor. O demotivare a acestora apare astfel ca inevitabilă. Condiţiile de muncă ireproşabile permit exprimarea normală a potenţialului angajaţilor. Nu trebuie însă să vă aşteptaţi ca rezultatele activităţii să crească proporţional cu îmbunătăţirea condiţiilor de lucru.

Siguranţa postului

Siguranţa postului se referă în principal la privilegiile oferite angajaţilor cu vechime în organizaţie, dar şi la modul în care sunt enunţate şi se aplică politicile, regulamentele şi procedurile din firmă.

Când angajaţii au îndoieli în privinţa disponibilităţii conducerii de a continua să îi menţină în organizaţie, devin extrem de demotivaţi în muncă. În aceste condiţii, ei vor încerca să caute un alt post. Nerezistând tensiunii, unii vor pleca, iar cei ce rămân vor exercita un efect demotivant asupra colegilor lor.

Uneori nevoia de siguranță joacă un rol important în luarea unor decizii de muncă. Angajații pot refuza transferul sau promovarea pe posturi mai atractive din punct de vedere financiar dacă percep că siguranța acestora ar fi periclitată într-un anumit fel.

Factori sociali

Factorii sociali se referă la: statutul ocupat în organizație, titlul postului, gradul de supervizare exercitat, existența unui birou propriu.

Angajatul care percepe că statutul lui în organizație a fost diminuat (de exemplu, numărul de angajați pe care îi avea sub o conducere directă s-a redus drastic, ceea ce nu s-a întâmplat cu colegii lui) resimte o puternică insatisfacție care îl va demotiva în muncă.

Nu uitați! Satisfacerea tuturor acestor factori (*factori-igienă*) va împiedica demotivarea angajaților, dar nu va conduce la o motivare activă a acestora.

Factori care cresc motivarea angajaților

Factorii care cresc motivarea sunt factori psihologici: aduc acea satisfacție suplimentară pe care o caută angajații în muncă. Acești factori se orientează în special asupra conținutului posturilor ocupate de angajați și, atunci când sunt prezenți, satisfacția în muncă a angajaților tinde să crească.

Factori motivatori

Principalii **factori motivatori** sunt:
- salariu potențial bun;
- un pachet atractiv de beneficii (facilitarea unor împrumuturi, călătorii în străinătate etc.);
- atractivitatea muncii prestate;
- autoritatea, responsabilitatea și autonomia pe post;

- recunoaşterea de către conducerea organizaţiei şi de către colegi a succeselor în muncă;
- dezvoltarea profesională.

Aceşti factori diferă de la un angajat la altul şi de la un moment la altul. De obicei, ceea ce a motivat în trecut un angajat nu îl mai motivează în prezent.

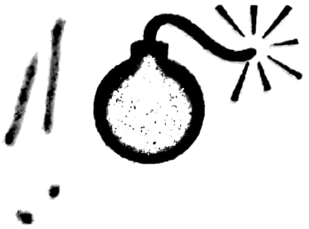
Salariu atractiv

Nivelul salariului este văzut ca o măsură a importanţei în organizaţie a unui angajat (statutului ataşat muncii sale). Mai ales pentru angajaţii de la nivelurile ierarhice joase (muncitori, funcţionari), principala sursă de motivare o constituie perspectiva unor salarii mai mari.

Banii nu trebuie însă supraestimaţi ca factor motivator. Ideea că banii motivează, că oamenii muncesc doar pentru bani, nu este întotdeauna adevărată. Un salariu prea mare nu asigură întotdeauna o creştere a motivării angajaţilor. Un angajat care ocupă un post total neinteresant sau care presupune condiţii de lucru riscante va fi mai degrabă motivat de o îmbunătăţire a siguranţei postului decât de o creştere salarială. În plus, peste un anumit nivel (în special în cazul salarizării personalului de conducere), suma de bani primită încetează să mai constituie principala preocupare, ci mai degrabă cât de plăcută este ziua de lucru şi cum pot fi cheltuiţi mai bine banii câştigaţi.

Beneficii atractive

Acolo unde salariul încetează să mai motiveze, un pachet atractiv de beneficii poate prelua rolul de stimulare a efortului în muncă.



Dacă rezultatele sale şi ale organizaţiei îl îndreptăţesc pe un angajat să anticipeze o creştere salarială mare, iar creşterea este sub aşteptările sale, el se va simţi demotivat.

O creștere salarială nu va reuși să motiveze prea mult dacă se știe că li s-a mărit salariul tuturor angajaților (inclusiv celor care nu au avut performanțe bune). Desigur, lipsa acestei creșteri ar fi provocat o mare insatisfacție angajaților, dar acordarea ei nu asigură creșterea satisfacției lor.

Creșteri salariale

După o creștere salarială mai mare, există desigur o dorință a angajatului de a-și îmbunătăți performanțele, dar curând aceasta se estompează. În general angajații se obișnuiesc repede cu noul nivel salarial și au tendința de a-l percepe ca fiind normal.

Postul în sine poate oferi cele mai importante și motivante recompense. Nu subestimați puterea motivațională de a ști cum să faci bine un lucru și de a-l face bine. Iată de ce **instruirea** este un factor motivator puternic.

Cu cât angajații sunt mai instruiți, cu atât ei au mai multe posibilități de a avea performanțe bune în muncă și, implicit, de a fi motivați.

Performanțe bune în muncă

Urcarea într-o ierarhie **(promovarea)** este o formă de recunoaștere a dezvoltării profesionale și îl motivează pe cel promovat. În schimb, nepromovarea unui angajat care așteaptă acest lucru și care este recunoscut de colegii săi ca cel mai indicat pentru o avansare are un efect contrar.

Unii manageri încearcă să stimuleze performanțele subordonaților prin a le pomeni insistent de posibilitatea promovării lor în condițiile unor rezultate bune în muncă. Pentru a avea însă un efect motivator, această posibilitate trebuie să fie percepută de angajat ca fiind realistă.

Promovarea

Atenție! Stabilirea vechimii în organizație drept criteriu esențial de promovare conduce la anularea promovării ca factor motivator pentru cei abia veniți în firmă.

Dezvoltarea profesională

Oferiţi angajaţilor posibilitatea de a se dezvolta profesional. Puneţi la dispoziţia lor un program de instruire adecvat, facilitaţi participarea lor la cursuri de perfecţionare, cooptaţi-i în cadrul unor proiecte de lucru care să-i atragă şi să le solicite potenţialul de care dispun.

Îndeplinirea unei sarcini îl motivează pe angajat să încerce obţinerea altor succese şi în continuare. Eşecul descurajează, de aceea e necesar ca obiectivele să fie realizabile.

Recunoaşterea performanţelor

Obţinerea unor rezultate bune motivează, dar recunoaşterea performanţei realizate şi recompensarea ei corespunzătoare sunt adevăraţii factori motivatori. Uneori un simplu „mulţumesc" este de ajuns!

Dimpotrivă, o reuşită în muncă rămasă nerecompensată demotivează. Angajatul gândeşte în astfel de situaţii: „Se pare că nu există nici o diferenţă între a face ceva bine şi a face prost. Atunci ce sens are să mă mai străduiesc să fac ceva bine?".

Responsabilitate şi control

Fiecare angajat preferă să controleze modul în care îşi desfăşoară activitatea, precum şi deciziile pe care le ia şi să fie răspunzător pentru rezultatele sale. Dacă membrii unei echipe au responsabilităţi individuale, munca lor va fi mai eficace. Lipsa responsabilităţilor individuale va permite ca, în cazul unui eşec, vina să fie aruncată asupra celorlalţi membri ai echipei.

Test

Stabiliţi ierarhia factorilor motivatori în organizaţia dvs.

Rugaţi personalul de conducere şi pe ceilalţi angajaţi să ierarhizeze în viziunea lor factorii motivatori următori, notând cu 1 factorul cel mai puternic motivator, cu 2 pe următorul ca importanţă etc. şi adăugând eventual alţi factori care li se par importanţi şi care lipsesc din enumerare.

- Salariu ☐
- Posibilitatea de a te dezvolta profesional ☐
- Pensie bună ☐
- Recunoaştere pentru munca depusă ☐
- Şansa de a câştiga un salariu mare după o anumită perioadă ☐
- Muncă interesantă ☐
- Şansa de a-ţi folosi potenţialul de care dispui ☐
- Post într-o organizaţie (domeniu) care se dezvoltă ☐
- Participarea la luarea deciziilor ☐
- Sarcini ale postului uşoare ☐
- Lipsa unei munci fizice ☐
- Muncă de interes social ☐
- Condiţii de muncă bune ☐

Independenţa pe post ☐

Un titlu al postului impresionant ☐

Pachet de beneficii ☐

Factorii motivatori şi atitudinea faţă de angajaţi

Stilul de conducere adoptat în organizaţia dvs. trebuie ales în funcţie de factorii care-i motivează pe angajaţi. Conform teoriei „X–Y" (Douglas McGregor), atitudinea managerilor faţă de angajaţii din subordinea lor poate fi de două tipuri:

1. Unii manageri cred că angajaţii lor sunt nişte persoane dificile, care trebuie supravegheate (pentru că altfel nu muncesc) şi care lucrează doar pentru bani. Ei cred că „... maşinile ar trebui să lucreze, oamenii să gândească. Maşinile pot fi convinse mai uşor".

„Teoria X", cum a fost denumită, porneşte de la următoarele presupuneri referitoare la natura umană:

Teoria X

- Din naştere, oamenilor nu le place să muncească şi evită să facă acest lucru ori de câte ori e posibil.
- Angajaţii nu au ambiţii prea mari, nu îşi asumă responsabilităţi şi tot ce doresc este să li se spună ce să facă.
- Angajaţii apreciază în primul rând siguranţa (a locului de muncă, a zilei de mâine). Ceea ce îi motivează sunt nevoile inferioare. De aceea, e necesar să fie supravegheaţi cu atenţie, obligaţi să

lucreze cum trebuie și sancționați dacă au rezultate nesatisfăcătoare.

Dacă gândiți astfel, considerați că cel mai bun stil de conducere este **stilul autoritar**.

2. Alți manageri cred că, dimpotrivă, angajații depun eforturi în muncă, își asumă mai multe responsabilități decât li se atribuie în mod formal prin fișa postului și sunt motivați de mai multe lucruri (printre care și banii).

Teoria Y

„Teoria Y" formulează următoarele presupuneri:

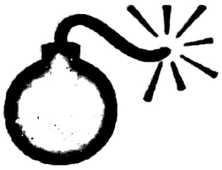
- Pentru cei mai mulți dintre oameni, depunerea unui efort fizic sau psihic este la fel de naturală precum odihna sau recreerea.
- Efortul de a îndeplini obiectivele stabilite este legat de recompensele asociate cu atingerea acestor obiective.
- Angajații doresc să dețină controlul asupra muncii pe care o depun.
- Amenințările sau măsurile punitive nu sunt necesare decât în condiții extreme.
- În condiții normale, angajații nu numai că acceptă responsabilitățile, dar chiar și le doresc.
- Mulți dintre angajați dispun de resurse de creativitate, motivație și efort nefolosite la potențialul lor maxim.

Dacă gândiți astfel, sunteți adeptul **stilului democratic** de conducere.

Care este cel mai potrivit stil de conducere în cazul dvs.?

Depinde de cei pe care-i aveţi în subordine:

- Dacă aceştia sunt slab calificaţi, slab motivaţi să muncească şi relativ indisciplinaţi, abordaţi stilul de conducere autoritar.
- Dacă aveţi de-a face cu un grup de oameni competenţi, motivaţi să muncească şi disciplinaţi, trebuie să abordaţi stilul de conducere democratic.



Este o greşeală să abordaţi stilul democratic de conducere când coordonaţi oameni slab calificaţi, numai pentru că, în principiu, sunteţi adeptul democraţiei.

De asemenea, este total ineficient să conduceţi într-un mod autoritar oameni competenţi, care ştiu foarte bine ce au de făcut.

Soluţii practice pentru a vă motiva angajaţii

– Plan de acţiune –

☞ **Realizaţi concordanţa angajat – post.**

Unii angajaţi au un potenţial mai ridicat decât alţii şi preferă să nu fie controlaţi prea mult. Alţii au nevoie de sprijin. Dacă angajatul potrivit este pe postul potrivit, el va fi motivat să-şi îndeplinească sarcinile încredinţate. Pentru aceasta:

- Formulaţi descrieri detaliate ale posturilor. Un angajat care ştie ce trebuie să facă este mai motivat în muncă.
- Facilitaţi promovarea angajaţilor performanţi ai organizaţiei.

☞ Recunoașteți reușitele în muncă.

Acordați atenție eforturilor angajaților pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.

Din moment ce recunoașterea succeselor este un instrument motivator puternic, multe firme au dezvoltat programe speciale pentru aprecierea realizărilor individuale. De exemplu: vechimea în muncă poate fi recunoscută prin diverse cadouri, bonusuri, premii, ceremonii sau banchete de sfârșit de an în onoarea „veteranilor" organizației. Sau, în alte situații, ați putea organiza un concurs pentru numirea „performerului" lunii etc.

Programe pentru aprecierea realizărilor individuale

Utilizați potențialul de motivare al promovărilor. Pentru aceasta stabiliți criterii corecte de promovare, oferiți angajaților perspective de promovare realiste (nu le faceți promisiuni care să hrănească false speranțe de promovare), introduceți un sistem eficace de evaluare a performanțelor, formulați împreună cu angajații planuri de dezvoltare a carierei lor.

☞ Oferiți programe de instruire.

Instruiți-i pe angajați astfel încât aceștia să aibă satisfacția reușitei în muncă și să se poată dezvolta profesional. Nu considerați programele de instruire ca un cost suplimentar, ci ca un potențial beneficiu al organizației.

☞ Oferiți personalului din subordine responsabilități sporite și interesante.

Încurajați delegarea unor activități complexe, și nu doar a unor sarcini de rutină. Oferiți angajaților șansa participării la întâlniri de afaceri cu clienții, la ședințe în organizație etc.

☞ **Plătiţi salarii corespunzătoare.**

Asiguraţi-vă că acestea sunt percepute ca fiind corespunzătoare şi de către angajaţi.

Angajaţii sunt motivaţi atunci când percepţia lor este că sunt recompensaţi adecvat. Ei compară ceea ce cred că primesc de la organizaţie cu ceea ce cred că oferă. În mod similar, compară situaţia lor cu a colegilor de muncă (cât lucrează şi cum sunt răsplătiţi). Din aceste comparaţii angajaţii îşi formează o imagine despre echitatea sistemului de recompensare al organizaţiei.

„Regula de aur a motivării"

☞ **Nu recompensaţi performanţele slabe.**

☞ **Încercaţi să vă cunoaşteţi mai bine angajaţii.**

Dezvoltarea unei atitudini empatice faţă de fiecare dintre angajaţi presupune să cunoaşteţi ce preocupări au, să îi ascultaţi cu atenţie, să analizaţi limbajul lor non-verbal, să aveţi pregătite sfaturi utile pentru ei şi să fiţi capabil să dezvoltaţi relaţii apropiate de muncă. Numai astfel veţi afla ce anume şi când îi motivează.

Sprijin pentru angajaţi

Nu vă amestecaţi în viaţa personală a angajaţilor dvs., dar asiguraţi-vă că aceştia sunt ajutaţi atunci când au nevoie.

☞ **Dovediţi flexibilitate în stabilirea politicilor firmei.**

Nu ezitaţi să modificaţi acele politici ale organizaţiei care sunt sursa unor probleme.

☞ **Rezolvaţi conflictele încă din faza incipientă, pentru a nu se dezvolta în situaţii demotivante.**

☞ **Oferiţi feedback pozitiv, spunându-le angajaţilor unde greşesc.**

În acelaşi timp, faceţi cunoscute recompensele pentru performanţe în muncă.

☞ **Nu faceţi promisiuni neîntemeiate.**

☞ **Fiţi un exemplu pentru angajaţi.**

Dacă aveţi obiceiul să fiţi ultimul venit la birou (şi primul care pleacă), este foarte probabil ca angajaţii dvs. să încerce să procedeze la fel.

☞ **Proiectaţi un sistem flexibil de recompensare.**

Recompensare flexibilă

Odată ce este acordată o răsplată, ea îşi pierde potenţialul de motivare, pentru că devine pentru angajat o răsplată firească, pe care o aşteaptă. Trebuie create în permanenţă diferite modalităţi de a recompensa angajaţii, care să permită realizarea unei corelaţii între efortul depus şi răsplata oferită.

☞ **Răsplătiţi pe măsura performanţei.**

Un sistem complicat al plăţilor de merit nu are mari şanse să ducă la creşterea efortului angajaţilor, deoarece aceştia nu pot distinge clar relaţia muncă mai multă – salarii mai mari, chiar dacă au loc totuşi creşteri salariale.

☞ **Oferiţi posturi interesante.**

Banii sunt, desigur, motivul pentru care cei mai mulţi dintre noi dorim şi avem un loc de muncă. Nu sunt însă în mod necesar şi un stimulent de a munci mai mult şi mai bine.

Banii nu sunt cheia motivării

Când nivelul salarial atinge şi depăşeşte o limită peste care securitatea financiară este satisfăcută, banii încetează să mai fie factorul motivaţional-cheie, în condiţiile în care sunt oferite alte tipuri de recompensare.

Dimpotrivă, dacă unica răsplată primită de angajați sunt banii (când organizația nu promovează sistematic performerii și nici nu se procupă pentru a oferi angajaților un climat adecvat de lucru sau o muncă interesantă și variată), atunci angajații vor dori salarii și mai mari, pentru a compensa lipsa celorlalte potențiale recompense.

☞ **Adaptați beneficiile la fiecare angajat.**

Beneficii cu „auto-servire“

Același beneficiu nu motivează la fel doi angajați. Stabiliți mai multe variante de beneficii, din care angajații să își poată alege ceea ce doresc (*vezi capitolul B 21 „Beneficiile angajaților“*).

Motivarea angajaților; activități specifice sfârșitului de an

M 65

Sfârșitul de an – cel mai solicitant sezon pentru Departamentul Resurse Umane M 65/002

De ce și cum să vă motivați angajații în perioada sfârșitului de an M 65/003

- Primele de Crăciun M 65/004
- Titlul „Angajatul anului“ și certificatele de apreciere M 65/005
- Sejururile plătite de firmă M 65/006
- Petrecerea de Crăciun M 65/007
- Forumul de sfârșit de an al angajaților M 65/007

Tradițiile organizaționale sau cum să sporiți eficiența lucrului în echipă M 65/008

Cum să întrețineți motivarea angajaților, pe tot parcursul anului, cu cheltuieli minime M 65/011

7 beneficii pentru care să vă motivați angajații prin activități de sfârșit de an M 65/015

RENTROP & STRATON

Sfârşitul de an – cel mai solicitant sezon pentru Departamentul Resurse Umane

În timp ce, pentru majoritatea angajaţilor, ultima lună din an înseamnă ceva mai puţină muncă – date fiind petrecerile de Crăciun şi zilele libere –, pentru managerii şi specialiştii în resurse umane este una dintre cele mai solicitante perioade ale anului.

Activităţi HR la sfârşit de an

Acum este etapa în care trebuie să rezolvaţi o serie de **sarcini şi responsabilităţi specifice**:

- unele sunt legate de termene-limită stabilite pentru anul în curs;
- altele – extrem de importante – ţin de pregătirea organizaţiei pentru a începe cu dreptul anul următor.

Iată ce **activităţi de resurse umane** corespund perioadei **de sfârşit de an**:

☐ stabilirea bugetului specific departamentului de resurse umane pentru noul an;
☐ planificarea strategică a resurselor umane;
☐ stabilirea programelor de instruire şi perfecţionare a angajaţilor care se vor desfăşura în decursul următorului an;
☐ evaluarea şi actualizarea sistemelor de salarizare, de recompensare şi recunoaştere a angajaţilor;
☐ actualizarea planurilor de pensionare;
☐ evaluarea gradului de satisfacţie în muncă a angajaţilor în anul respectiv;
☐ evaluarea performanţelor obţinute de angajaţi pe parcursul anului;

☐ auditul resurselor umane;
☐ planificarea programului de concedii de iarnă;
☐ motivarea angajaților prin metode specifice sfârșitului de an.

Pentru a gestiona eficient toate aceste activități, este necesar să le **planificați din timp** și să **organizați în detaliu** desfășurarea lor – cu cât vă veți gândi mai devreme la acest lucru, cu atât mai bine!

De ce și cum să vă motivați angajații în perioada sfârșitului de an

În general, pentru angajați, sfârșitul de an și Sărbătorile de iarnă înseamnă și câteva așteptări de genul: un bonus la salariu, o petrecere cu colegii – organizată de firmă, evenimente de echipă, mici cadouri din partea companiei.

Cum bine știți, toate acestea sunt, de fapt, **activități de motivare**.

Așadar, **de ce** trebuie **să vă motivați angajații** în perioada sfârșitului de an? Răspunsul este simplu:
✓ ca să le mulțumiți pentru munca și eforturile depuse de-a lungul anului;
✓ ca să-i mobilizați pentru anul viitor.

Iată care sunt cele mai la îndemână **activități motivaționale** specifice sfârșitului de an:

Activități de motivare la sfârșit de an

☐ prima de Crăciun;
☐ titlul „Angajatul anului";
☐ certificatele de apreciere acordate angajaților la sfârșit de an;
☐ sejururi în destinații luxoase;
☐ petrecerea de Crăciun organizată de firmă;

R&S RENTROP & STRATON

☐ forumul de sfârşit de an al angajaţilor;
☐ tradiţii amuzante ale companiei ocazionate de Sărbătorile de iarnă;
☐ pachete de acţiuni pentru cei mai buni angajaţi;
☐ petreceri şi cadouri pentru copiii angajaţilor.

Primele de Crăciun

Prima de Crăciun este una dintre activităţile de motivare financiară, cu scopul de a spori loialitatea angajaţilor.

Motivarea financiară

În funcţie de cultura organizaţiei dvs., puteţi apela la una din cele două variante de punere în practică a acestei activităţi motivaţionale.

Prima variantă: **o sumă fixă de bani**, al cărei cuantum este stabilit de managementul organizaţiei, se acordă tuturor angajaţilor, indiferent de poziţia ocupată în firmă.

Varianta a doua: fiecare angajat primeşte ***al treisprezecelea salariu***.

Cadourile în natură

Studiile în domeniu arată faptul că, în România, majoritatea firmelor recurg la primele de Crăciun pentru a-şi motiva angajaţii cu ocazia sfârşitului de an. Există şi situaţii în care organizaţiile acordă salariaţilor, simultan, **sume de bani şi cadouri**.

Dar **tendinţa** ultimilor ani este următoarea: cadourile către angajaţi s-au transformat, din premii în bani, în cadouri în natură, în special alimente, dulciuri, jucării pentru copiii angajaţilor, sejururi plătite de firmă.

Şi atunci când valoarea cadourilor este similară cu cea a primei în bani sau chiar mai mare decât prima, această variantă motivaţională este mai avantajoasă: dacă se oferă cadouri, excursii sau alte

6/2007, pag. 16

bunuri, compania plătește strict valoarea acestora; în cazul primelor în bani, cheltuielile sunt mai mari din cauza impozitelor și contribuțiilor pe care trebuie să le plătească firma.

Titlul „Angajatul anului" și certificatele de apreciere acordate salariaților

Aceste două activități motivaționale sunt modalități prin care compania recunoaște eforturile depuse de angajați, pe tot parcursul anului, pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.

Aprecierea realizărilor individuale

Din moment ce **recunoașterea succeselor** reprezintă un instrument motivator puternic, puteți să dezvoltați programe speciale pentru aprecierea realizărilor individuale.

Spre exemplu, în perioada sfârșitului de an, managerii firmei dvs. și Departamentul de resurse umane desemnează o persoană care va fi numită **„Angajatul anului"**.

Angajatul anului

Iată ce **criterii de evaluare** a angajaților puteți să utilizați în nominalizarea pentru acest titlu:
- realizările profesionale obținute pe parcursul anului;
- performanțele obținute în activitatea profesională curentă;
- eforturile depuse în vederea atingerii obiectivelor firmei;
- comportamentul organizațional manifestat în decursul anului;
- calitatea relațiilor de muncă.

Odată alese criteriile de evaluare, este util **să le faceți cunoscute** la nivelul întregului personal al firmei dvs., atât la începutul fiecărui an, cât și la sfârșitul anului – odată cu momentul anunțării persoanei nominalizate.

Acest tip de recompensă îi poate motiva pe ceilalți angajați în vederea obținerii titlului în anul următor, dar poate genera și anumite sentimente de **frustrare**.

Pentru a evita o astfel de situație, înainte de a numi angajatul anului, vă recomandăm să acordați tuturor salariaților **certificate de apreciere a activității profesionale** depuse în beneficiul firmei pe parcursul anului.

Avantaje

Prin intermediul acestor activități, compania mulțumește angajaților pentru munca depusă, arată considerație și apreciere față de calitatea muncii și își mobilizează resursele umane pentru noul an.

Sejururile plătite de firmă

Decizia de a alege această **modalitate de motivare** a angajaților are la bază mai multe argumente:

Avantaje

- ✓ La aceste vacanțe plătite de organizație participă mai mulți angajați din cadrul firmei și astfel oamenii au ocazia de a se cunoaște și de a relaționa mult mai ușor.
- ✓ În astfel de situații, **gradul de loializare** a angajaților este unul foarte ridicat, mai ales dacă le oferiți posibilitatea de a-și invita familia în sejur. Angajații văd în această activitate motivațională un concediu de familie plătit de către firmă.

✓ Un alt avantaj al alegerii unei astfel de activități motivaționale constă în faptul că firma poate obține o reducere substanțială din partea agenției de turism, beneficiind de **tarife preferențiale.**

Petrecerea de Crăciun organizată de companie

Petrecerea de Crăciun

Petrecerea de Crăciun pentru angajații firmei oferă acestora un motiv suplimentar **de a se cunoaște mai bine**, mai ales dacă evenimentul include jocuri și concursuri la care să fie implicate toate persoanele prezente.

Avantaje

Adesea, aceste petreceri maschează adevărate activități de team-building: altfel spus, dvs. trebuie să urmăriți ca evenimentul respectiv să aibă drept rezultat îmbunătățirea interrelaționării la locul de muncă și a comunicării organizaționale și, implicit, **eficientizarea lucrului în echipă.**

Forumul de sfârșit de an al angajaților

Forumul anual al angajaților

Realizarea unui **forum anual al angajaților** în perioada sfârșitului de an vă permite:
- să-i abordați pe aceștia ca parteneri ai conducerii în atingerea obiectivelor organizației;
- să-i implicați activ în procesul de evaluare-control a activității firmei de pe parcursul anului.

Forumul anual oferă angajaților **oportunitatea** de a împărtăși și dezbate idei referitoare la evoluția companiei în anul care tocmai a trecut și în cel viitor.

Avantaje

Utilizarea acestei activități motivaționale prezintă avantaje multiple pentru organizație:

- ✓ Firma are **acces la o mulţime de informaţii** greu de cules printr-o altă modalitate şi extrem de utile în analiza activităţii organizaţiei – informaţii utile mai ales în identificarea cauzelor deficienţelor şi abaterilor.

Avantaje

- ✓ O astfel de iniţiativă se dovedeşte a acţiona ca un **factor motivator puternic** la nivelul personalului firmei; prin abordarea angajaţilor ca parteneri şi ascultarea opiniilor exprimate de către aceştia, le arătaţi faptul că **fiecare este responsabil** de obţinerea succesului organizaţional.
- ✓ Organizarea forumului anual al angajaţilor nu implică alocarea unui buget considerabil; dimpotrivă, sunt necesare doar o sală unde se va desfăşura forumul şi încetarea activităţii firmei pe durata desfăşurării acestuia.

Tradiţiile organizaţionale sau cum să sporiţi eficienţa lucrului în echipă

Tradiţiile organizaţionale sunt la fel de importante precum cele familiale. Tradiţiile anuale ale firmei, mai ales cele ocazionate de sărbătorirea sfârşitului de an, construiesc un moral pozitiv la locul de muncă.

Un moral ridicat şi o atitudine pozitivă, asociate unei motivaţii înalte în muncă, contribuie la **eficientizarea lucrului în echipă**, în special, şi la **creşterea productivităţii**, în general, ambele esenţiale pentru succesul organizaţiei.

Tradiţiile firmei

Ca să acţioneze ca un puternic factor motivaţional, tradiţiile organizaţionale trebuie să fie create special pentru firma și angajații dvs. și trebuie să țină cont de **particularitățile mediului organizațional propriu.**

Astfel de tradiții la sfârșit de an funcționează ca adevărate **activități de team-building**, beneficiul pentru companie fiind dublu.

Nu pierdeți din vedere faptul că tradițiile organizaționale trebuie să fie în concordanță cu realitatea și nevoile firmei dvs.

Bugetul nu este un factor important! Indiferent dacă dispuneți de un buget considerabil sau nu, importante sunt activitățile care **aduc la un loc întregul personal** al firmei și realizarea împreună a acestor activități.

Ceea ce contează este **implicarea activă** a tuturor angajaților în punerea în practică și în menținerea unor astfel de tradiții organizaționale!

În continuare, vă propunem **4 exemple practice de tradiții** specifice perioadei de Sărbători, care pot fi aplicate cu ușurință și în firma dvs.

Mai mult, crearea și implementarea unor astfel de tradiții nu necesită un buget considerabil.

1. Bradul de Crăciun

Împodobirea bradului de Crăciun

Alocați o zi specială, în luna decembrie, pentru împodobirea bradului de Crăciun al firmei și insistați ca **toți angajații** să participe la acțiune.

Pentru a obține o implicare mai activă, le puteți solicita colegilor dvs. ca fiecare să realizeze un ornament creat tocmai pentru această ocazie.

Folosiți un brad ornamental de plastic, ale cărui costuri se amortizează rapid în timp, sau, dacă bugetul vă permite, cumpărați un brad natural care dă spațiului de muncă un aer mult mai festiv, creând și o atmosferă specială.

În ziua împodobirii bradului puteți organiza și **alte evenimente** specifice perioadei: vizita unui grup de colindători profesioniști, care să aducă muzica de sezon în zona birourilor, un prânz ori o cină festivă.

Avantajul combinării unor astfel de tradiții constă în încetarea activității firmei doar pentru o singură perioadă de timp.

2. Săptămâna veselă

Săptămâna veselă

Alegeți **o săptămână din luna decembrie** în care, la fiecare prânz, angajații dvs. să primească din partea firmei produse tradiționale și plăcinte cu răvașe care să le dea numai vești bune sau vesele.

3. Programul „Moș Crăciun"

Programul „Moș Crăciun"

Angajații care doresc să participe la acest program trag la sorți numele câte unui coleg căruia îi vor face **un cadou de Crăciun**, fără ca acesta să știe din partea cui primește cadoul.

Cadourile trebuie să fie reprezentative pentru personalitatea sau viața profesională a persoanei în cauză.

Vă recomandăm ca, în fiecare an, să stabiliți o **limită de preț** în care să se încadreze fiecare cadou. Suma trebuie să fie modică, pentru ca această tradiție să fie accesibilă tuturor angajaților și pentru a-i provoca pe aceștia să dea dovadă de creativitate și inventivitate.

Ceea ce trebuie să urmăriți prin această tradiție este ca angajații dvs. să se cunoască mai bine între ei și, astfel, să-și îmbunătățească **relațiile colegiale** și să lucreze mai eficient în echipă.

4. Concursurile tematice

Tot pentru crearea unor tradiții organizaționale proprii, firma dvs. poate organiza **concursuri anuale** cu teme precum: *„Cine vinde cel mai mult“, „Cine rezistă la cei mai mulți clienți pretențioși“* etc.

În funcție de bugetul pe care doriți să-l alocați unor astfel de activități, **premiile** pot varia de la sejururi în destinații exotice la oferirea unor certificate de recunoaștere a succeselor profesionale.

Concursuri anuale pentru angajați

Cum să întrețineți motivarea angajaților, pe tot parcursul anului, cu cheltuieli minime

Banii pot atrage resurse umane la ușa firmei dvs., dar altceva îi face pe angajați să nu iasă pe această ușă...

Ca să creați un mediu organizațional motivant, este absolut necesar un **program de recompensare și recunoaștere** a angajaților – care, pentru a fi eficient, nu trebuie să fie foarte complicat.

Recompensare și recunoaștere

Programul de recompensare și recunoaștere trebuie să le permită angajaților firmei dvs. **să-și sărbătorească succesele** în interiorul organizației și să se simtă confortabil în legătură cu ceea ce sunt și cu ceea ce au realizat în munca lor.

Elaborarea unui astfel de program se face în funcție de dimensiunea organizației, vârsta forței de muncă și variabilele mediului organizațional.

Urmăriți mai jos patru **exemple** de programe de recunoaștere și recompensare a angajaților:

1. Angajatul lunii

Angajatul lunii

La sfârșitul fiecărei luni, Departamentul de resurse umane și managerii de linie acordă titlul de *Angajatul lunii*. Nominalizarea se poate face pe baza următoarelor **criterii**:

- rezultatele și performanțele obținute de angajați în luna respectivă;
- comportamentul organizațional manifestat de angajați.

Drept recompensă, persoana în cauză primește din partea firmei un **certificat** de recunoaștere a rezultatelor profesionale plus alte **beneficii**, ca de exemplu: un cadou, o primă, prânzul gratis timp de o lună sau întâlniri cu persoane din managementul de top al companiei.

2. Sala celebrităților

Sala celebrităților

În cadrul programului de recompensare și recunoaștere, puteți decide ca diplomele și certificatele obținute de angajați să fie expuse într-un spațiu din firmă, amenajat special pentru acest scop și denumit sugestiv, de exemplu, ***Sala celebrităților***.

3. Biletul de mulțumire

Un comportament organizațional deosebit sau o contribuție majoră la atingerea unui obiectiv al firmei pot fi recompensate printr-un **mesaj de mulțumire** adresat angajatului respectiv.

Biletul de mulțumire

Mesajul trebuie să vină din partea unui manager de top al companiei, să fie scris de mână și să fie cât se poate de personalizat.

4. Programul de recunoaștere colegială

O modalitate de întreținere a motivării angajaților pe tot parcursul anului – foarte eficientă și ușor de aplicat – este cea în care puneți în practică **programul de recunoaștere colegială**.

Recunoaștere colegială

Recunoașterea meritelor între colegi oferă angajaților dvs. puterea și oportunitatea de a se premia unii pe alții atunci când obțin performanțe deosebite.

Programul funcționează tocmai pentru că, în cele mai multe cazuri, angajații știu cel mai bine cine lucrează din greu și merită să fie premiat.

Iată două **exemple** de aplicare a programului de recunoaștere a meritelor între colegi:

- ***Programul „Îți mulțumesc!"***

Exemplu

La începutul anului, fiecare angajat primește șapte cupoane pe care este înscris mesajul „Îți mulțumesc!", cu scopul de a le acorda câte unui coleg căruia dorește să-i aprecieze rezultatele în muncă, pe parcursul anului respectiv.

Fiecare cupon reprezintă ***beneficii*** *acordate de către firmă, precum: masa la un restaurant de lux, invitația la o premieră de film, o zi la un spa, bilete la un meci de fotbal etc.*

Orice angajat al firmei, inclusiv echipa de conducere, poate acorda și primi cupoanele „Îți mulțumesc!".

RENTROP & STRATON

- ***Programul „Ești cel mai bun!"***

Printr-un formular special, cu mesajul „Ești cel mai bun!", un angajat numește un coleg pe care îl apreciază și menționează comportamentul organizațional care l-a determinat să facă această alegere.

Fiecare angajat primește trei copii ale acestui formular, prima copie fiind înmânată colegului nominalizat, cea de-a doua supervizorului angajatului nominalizat, iar cea de-a treia fiind postată la avizierul firmei.

Acest program se derulează de-a lungul anului, fiecare angajat având la dispoziție o singură nominalizare. La sfârșitul anului, cei care au adunat cele ***mai multe nominalizări*** *primesc* ***premii sau prime*** *din partea companiei.*

Un mediu de lucru atractiv și motivator este acela care oferă angajaților sentimentul de mândrie, de autorealizare și de utilitate a propriei munci.

Astfel de **programe informale** de recunoaștere și recompensare nu implică resurse financiare considerabile, nu vă răpesc mult timp și nu complică activitățile de salarizare.

Chiar și atunci când bugetul de care dispuneți este foarte mic, tot puteți găsi soluții: de exemplu, înlocuiți premiile în bani cu **premii nonfinanciare,** precum zile libere sau invitații la evenimente. **Alte sugestii** aveți și în exemplul următor:

Pentru motivarea și fidelizarea angajaților, firma XYZ și-a propus să creeze un mediu organizațional similar mediului familial și a decis următoarele măsuri:

3 3½ 4

la an 5 10 15 20 25

1

- ☞ *Anual, angajații își sărbătoresc **vechimea în firmă** în ziua corespunzătoare celei la care s-au angajat, ocazie cu care li se acordă o primă în bani.*

- ☞ ***Copiii angajaților** primesc un cadou din partea firmei atunci când obțin rezultate excelente la școală (premiul întâi, premii la olimpiade).*

- ☞ *Toți angajații care dețin permis auto sunt înscriși în **programul „Șoferul Precaut"**. Fiecare angajat care primește o amendă iese din evidența programului, iar la sfârșitul acestuia, cei care au rămas în program împart o sumă de bani care a fost făcută cunoscută de la începutul acțiunii.*

- ☞ *Pentru a „trata" **sindromul „noi/ei"**, în fiecare vineri angajații fac rotație de posturi pentru o oră. Se creează astfel o echipă mai puternică și se îmbunătățește comunicarea internă.*

7 beneficii pentru care să vă motivați angajații prin activități de sfârșit de an

Iată care sunt **avantajele** pe care le obține firma dvs. prin activitățile de motivare specifice sfârșitului de an:

1. Reușiți să creșteți nivelul de motivare pe termen lung a angajaților fără să implicați resurse financiare importante.

2. Obțineți, în același timp, și beneficiul pe care vi l-ar oferi activitățile de team-building: eficientizarea lucrului în echipă.

3. Crește loialitatea față de companie la nivel individual. Angajații apreciază interesul pe care firma îl arată față de ei și, mai cu seamă, investițiile făcute la nivelul fiecăruia în parte.

4. Câștigați cooperarea angajaților pentru că aceștia își însușesc mai ușor obiectivele și valorile firmei.

5. Se îmbunătățește comunicarea internă: angajații au ocazia de a se cunoaște mai bine și de a-și îmbunătăți nivelul de interrelaționare.

6. Obțineți un climat organizațional mai destins și mai plăcut.

7. Se consolidează cultura organizațională.

Despre motivarea angajaților

Vă reamintim că, despre motivarea angajaților în general – pe tot parcursul anului – aveți la dispoziție, în lucrarea dvs., alte sfaturi practice în capitolul M 63.

Aflați și mai multe folosind unul dintre cadourile dvs. pe care le-ați primit la abonare: „Cum să-ți motivezi angajații pentru a obține performanțe deosebite".

Motivarea angajaților, pe timp de criză

M 68

Elementele-cheie de care depinde, pe timp de criză, motivația în muncă a angajaților **M 68/002**

- **Profilul angajatului** **M 68/002**
- **Situația familială** **M 68/004**
- **Nivelul de stres** **M 68/004**

Cauzele majore care conduc acum la demotivarea angajaților **M 68/006**

Ce-i motivează pe angajați în situație de criză **M 68/008**

3 acțiuni de motivare non-financiară potrivite momentului **M 68/010**

Elementele-cheie de care depinde, pe timp de criză, motivația în muncă a angajaților

Politici de motivare specifice crizei

Criza economică creează incertitudini. Incertitudinea în economie înseamnă, de fapt, **nesiguranța veniturilor** – atât pentru companie, cât și pentru angajați.

În aceste condiții, politicile de resurse umane clasice, care au la bază elemente de motivare bazate pe relaționare, asigurarea stimei de sine și recunoașterea valorii personale, trebuie asociate cu **măsuri motivaționale suplimentare**, specifice situației de criză.

În actualele condiții economice, pentru a construi eficient **politicile de motivare** și **recompensare** în firma dvs., este foarte important să țineți seama de **3 aspecte specifice**:

1. profilul angajatului;
2. situația familială;
3. nivelul de stres al angajatului.

Care sunt **efectele** acestor elemente-cheie **asupra activității firmei** și cum anume le puteți integra în politicile de resurse umane aflați din cele ce urmează.

1. Profilul angajatului

Profilul angajatului

La elaborarea și implementarea politicilor de resurse umane este necesar să luați în considerare **profilul fiecărui angajat**, în special în cazul în care firma dvs. are un număr mic de salariați.

Profilul angajatului

Profilul individual al angajatului reprezintă cumulul caracteristicilor ce ţin de:

- personalitatea acestuia (introversie sau extraversie, tip temperamental, caracter etc.);
- viaţa profesională (competenţe, aspiraţii profesionale, parcurs profesional etc.);
- relaţionarea organizaţională (abilităţi de comunicare, leadership, munca în echipă etc.).

Dimensiunile-cheie ale profilului angajatului pot fi esenţiale pentru **comportamentul** şi **motivaţia** acestuia.

Exemplu

*De exemplu, în situaţii de criză, **persoanele extravertite** reacţionează diferit faţă de **persoanele introvertite**:*

- ***Extravertiţii*** *sunt angajaţi deschişi, sociabili şi comunicativi, optimişti, cu multă încredere în forţele proprii, fiind orientaţi către exterior.*
- ***Introvertiţii*** *sunt angajaţi retraşi, de regulă centraţi pe propria persoană, rezervaţi, distanţi şi prudenţi, care se adaptează cu greu la schimbările radicale.*

*Este probabil ca **performanţa angajaţilor** din firma dvs., care acum sunt expuşi unor schimbări puternice, cu un grad ridicat de incertitudine, să scadă mai mult în cazul angajaţilor introvertiţi decât în cazul celor extravertiţi, care se pot adapta mai rapid acestor schimbări.*

Pe de altă parte, persoanele introvertite pot avea un rol-cheie în gestionarea riscurilor în situaţii de criză, prin atitudini ponderate şi calculate.

Aşadar, în anumite cazuri este nevoie să intensificaţi comunicarea cu ***persoanele introvertite****, pentru a le sprijini în tranziţiile profesionale care le afectează.*
În alte cazuri, este util să monitorizaţi atent comportamentul ***angajaţilor extravertiţi*** *care sunt în poziţii decizionale-cheie.*

2. Situaţia familială a angajatului

Incertitudinea veniturilor are un impact diferit asupra angajaţilor în funcţie de **situaţia lor familială**.

Exemplu

Un angajat care este ***întreţinător principal al unei familii*** *cu mai mulţi copii suportă un stres mai ridicat, determinat de teama de a-şi pierde locul de muncă, decât un angajat singur, fără responsabilităţi familiale.*

Dacă doriţi să vă asiguraţi de **fidelitatea** şi **angajamentul salariaţilor** dvs., este important ca aceştia să ştie că veniturile le sunt garantate, cel puţin pe termen mediu.
În acest caz, un mesaj clar din partea managementului este foarte potrivit pentru a înlătura temerile angajaţilor legate de eventuale dificultăţi prin care ar trece firma.

3. Nivelul de stres al angajatului

Cum bine ştiţi, **nivelul de stres** al angajaţilor are un impact direct asupra performanţelor acestora.

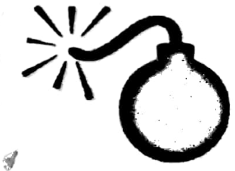
În această perioadă, este necesar să acordați o atenție deosebită acelei componente a nivelului de stres care este determinată de expunerea angajaților la **informațiile provenite din contextul social general**.

Mass-media are un rol important în creșterea sau diminuarea nivelului de stres al salariaților.

De asemenea, existența în cercul de prieteni apropiați a unor persoane afectate puternic de criză conduce la creșterea stresului resimțit de angajat.

Sfatul nostru este să **diminuați nivelul de stres** al angajaților printr-o **comunicare internă permanentă**, amplă și cu un conținut relevant pentru preocupările acestora.

Vă reamintim că, în lucrarea dvs., aveți un capitol special dedicat acestui subiect: C 30 *Comunicarea internă pe timp de criză.*



Lipsa informațiilor cu privire la ceea ce se întâmplă sau urmează să se întâmple în firmă (și în mediul în care activează compania dvs.) face ca angajații să inițieze acțiuni, să ia atitudini sau să își modifice comportamentul prin proiectarea în plan mental a unor scenarii diferite, mai dramatice sau mai puțin dramatice, mai aproape sau mai departe de realitate.

Comunicare internă permanentă

În ciuda condițiilor economice dificile, **nivelul stresului se va reduce** considerabil dacă aveți o **comunicare permanentă** cu personalul companiei dvs. și dacă angajații înțeleg:

✓ care sunt eforturile pe care le face firma;

- ✓ care este contextul real în care își desfășoară activitatea;
- ✓ ce acțiuni trebuie întreprinse și în ce direcție;
- ✓ cum pot contribui și ei la scopurile ce privesc supraviețuirea firmei și menținerea locurilor de muncă.

Cauzele majore care conduc acum la demotivarea angajaților

Demotivarea pe timp de criză

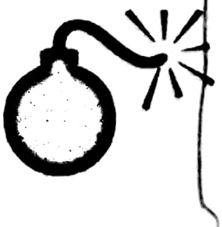
Pentru angajați, două sunt **cauzele majore ale demotivării** care apare în situații de criză economică:

- ➔ teama de a pierde locul de muncă;
- ➔ creșterea în volum și complexitate a problemelor ce trebuie rezolvate (de către un angajat, de către un departament sau chiar la nivel de companie).

Teama de a pierde locul de muncă

Teama pierderii locului de muncă

Teama de a pierde locul de muncă și incertitudinile privind asigurarea veniturilor minime pentru acoperirea cheltuielilor lunare se asociază cu subevaluarea imaginii de sine și cu **pierderea încrederii în competențele profesionale**.



Efectele negative ale stresului bazat pe teamă se pot traduce, pe termen mediu, în anxietate, apatie, nervozitate, scăderea încrederii în sine, agresivitate, depresie, insomnii.

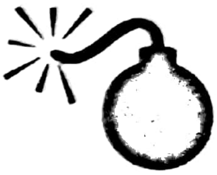
Nu în ultimul rând, stresul puternic poate afecta sănătatea angajaților dvs.: tahicardii, creșterea tensiunii arteriale, slăbirea sistemului imunitar.

Aceste efecte se manifestă la nivel organizaţional prin scăderea puterii de concentrare, scăderea abilităţii de a adopta decizii raţionale, blocaje mentale etc.

Teama de eventuale disponibilizări şi nesiguranţa financiară scad moralul angajaţilor, cu **impact direct asupra productivităţii muncii**, slăbesc coeziunea în firmă, încrederea în management şi în viitorul companiei.

Efectele demotivării, la nivel de firmă

Astfel, unii dintre angajaţi ar putea fi mai preocupaţi să-şi caute **un loc de muncă sigur**, pentru a face faţă situaţiei în care şi-ar pierde veniturile, decât să-şi îndeplinească activităţile curente la locul de muncă sau să genereze idei şi soluţii noi pentru rezolvarea problemelor din firmă.



2

Înmulţirea problemelor ce trebuie rezolvate

Creşterea în volum şi complexitate a problemelor ce trebuie rezolvate poate apărea din cel puţin două motive:

- ➔ din cauza **reducerilor de personal**, ceea ce conduce la preluarea de către angajaţii rămaşi a sarcinilor angajaţilor disponibilizaţi;
- ➔ prin introducerea de către firmă a unor **servicii sau activităţi suplimentare** (fără extra-costuri) în vederea satisfacerii clienţilor şi pentru a face faţă concurenţei.

Înmulţirea problemelor

Să luăm exemplul unei firme care comercializează aparatură casnică, care şi-a redus numărul de angajaţi de la 15 la 10.

În plus, pentru a face față concurenței, managementul firmei a introdus, pe lângă transportul produselor la adresa indicată, și servicii complete de instalare a acestora.

*Urmarea? **Suprasolicitarea angajaților** rămași în firmă, care trebuie să răspundă unui număr mai mare de clienți și care trebuie să realizeze și instalarea produselor, toate acestea în condițiile în care salariile lor sunt „înghețate" din cauza crizei.*

Ce-i motivează pe angajaţi în situaţie de criză

Ca să adaptaţi politicile de motivare din firma dvs. la perioada economică actuală, vă recomandăm să ţineţi seama de următoarele **elemente suplimentare** care îi pot motiva pe angajaţi pe perioada de criză:

Factori motivatori pe timp de criză

- ☐ **Siguranţa unor venituri** minime constante pentru acoperirea cheltuielilor curente ale familiei
- ☐ **Climatul optimist** şi atitudinile pozitive ale managementului şi ale colegilor
- ☐ **Munca în echipă** şi acţiunile care reduc izolarea în cadrul companiei
- ☐ **Rezultatele pozitive** ale companiei care, în plus, sunt comunicate periodic angajaţilor
- ☐ Sentimentul de apartenenţă la o **organizaţie stabilă**, la o companie care rezistă situaţiilor de criză

- ☐ **Variante (beneficii) alternative** oferite angajaților în condițiile adoptării unor măsuri negative, menite să le reducă veniturile sau să elimine anumite posturi
- ☐ Cadrul de **parteneriat între companie și angajați** pentru adoptarea de măsuri anticriză și pentru identificarea de soluții la problemele nou-apărute
- ☐ **Comportamentul etic** și transparent din partea managementului
- ☐ Implicarea în proiecte care le dezvoltă rapid angajaților **competențe** ce sunt cerute pe piața muncii chiar în contextul crizei
- ☐ Asigurarea de către management a unor perioade de timp mai mari pentru **adaptarea angajaților** la situațiile determinate de reducerea de posturi sau/și de venituri salariale
- ☐ Implicarea companiei în acțiuni menite să crească **capacitatea de ocupabilitate a angajatului,** respectiv capacitatea de a-și găsi un alt loc de muncă
- ☐ **Implicarea companiei** în rezolvarea unor probleme familiale importante ale angajatului, în gestionarea mai ușoară a tranzițiilor din viața profesională sau personală a acestuia. Altfel spus, **politici** de personal **de susținere socială,** care-i ajută pe angajați să treacă mai ușor peste problemele cu care se confruntă: imposibilitatea achitării creditelor, reducerea venitului familial prin pierderea locului de muncă de către un membru al familiei etc.

Factori motivatori pe timp de criză

3 acțiuni de motivare non-financiară potrivite momentului

Pentru a compensa scăderea motivației angajaților și pentru a menține **comportamentele orientate spre performanță și rezultate**, vă recomandăm să luați în considerare **noi sisteme de motivare** care să cuprindă acțiuni precum cele de mai jos:

Relația șef-angajat

1. Îmbunătățiți relația dintre angajați și șefii ierarhici direcți.

Exemplu

*De exemplu, corectarea comportamentului autoritar excesiv al managerului unui departament poate avea un **impact motivațional** mai puternic asupra angajaților din acel departament decât creșterea salariilor cu 10%.*

Studii recente arată că persoanele sunt atrase de renumele companiei, dar pleacă din cauza atitudinii managerilor și a șefilor ierarhici.

Schimbarea **atitudinii și comportamentului șefilor direcți** poate compensa cel puțin parțial demotivarea angajaților determinată de reducerea costurilor cu forța de muncă.

Reproiectare a posturilor

2. Reproiectați posturile pentru a spori satisfacția în muncă, pentru fiecare angajat în parte.

Exemplu

*Puteți reproiecta posturile pentru a îmbunătăți caracterul stimulativ mental al acestora sau puteți introduce rotația pe posturi pentru a permite angajaților să-și diversifice munca și să fie expuși unor **provocări mai mari**.*

În acest fel:

- *veți răspunde nevoilor angajaților de a fi apreciați;*
- *veți spori gradul de autonomie în realizarea unei activități complete;*
- *veți contribui la ridicarea nivelului de importanță a activităților desfășurate la locul de muncă.*

Program flexibil

3. Oferiți-le angajaților, dacă este posibil, opțiunea de a-și stabili singuri programul de lucru, orele de venire și de plecare, precum și pauzele de masă.

În mod surprinzător, această acțiune are un puternic caracter **motivațional** și implică doar o reorganizare a muncii!

Exemplu

Managementul firmei XZY a ajuns la concluzia că tipul de activitate pe care o desfășoară îi permite ***flexibilizarea programului de lucru****.*

Ca urmare a acestui fapt și pentru că este un ***element motivator*** *important, angajații au fost întrebați despre cum ar dori să își organizeze programul de lucru.*

După aplicarea unui chestionar simplu, s-a ajuns la următoarele concluzii: unii dintre angajați preferă să lucreze mai mult în prima parte a zilei și ar fi dispuși să înceapă programul chiar de la ora 8, iar alți angajați ar prefera să înceapă lucrul în a doua parte a zilei, la ora 12.

S-a analizat situația și s-a hotărât de comun acord ca programul de lucru efectiv al firmei să fie cuprins între orele 8 și 20, urmând ca fiecare salariat să vină la lucru conform preferințelor.

Motivarea angajaților, pe timp de criză

După o lună de zile s-a ajuns la următoarele rezultate:

- *Toate problemele de la primele ore ale dimineții erau rezolvate de către angajații matinali.*
- *Toate problemele care apăreau în a doua parte a zilei erau rezolvate de către angajații care veneau mai târziu.*
- *Clienții erau foarte mulțumiți deoarece nevoile lor erau preluate și rezolvate indiferent de ora la care apăreau.*

Atenție, însă! Acest sistem de motivare a angajaților se poate aplica **doar în anumite condiții**, în special în firme unde nu există un flux de producție continuu și unde activitatea unor angajați nu depinde foarte mult de activitatea celorlalți.

Vă reamintim că în lucrarea dvs. aveți la dispoziție și alte sfaturi practice referitoare la **motivarea angajaților** și la **sporirea eficienței** acestora – în **capitolul M 63.**

Aflați și mai multe folosind cadourile pe care le-ați primit la abonare:

- „Cum să-ți motivezi angajații pentru a obține performanțe deosebite";
- „33 de greșeli majore în managementul resurselor umane".

Eliminarea negativității la locul de muncă

N 30

Ce nu știați despre cultura organizațională din firma dvs.; 7 reguli esențiale N 30/002

Cultura negativității la locul de muncă N 30/005

- 5 cauze ale apariției culturii negativității N 30/006

Cum să eliminați cultura negativității din firma dvs. N 30/007

- Analizați negativitatea existentă în firmă N 30/007
- Acționați asupra cauzelor negativității la locul de muncă N 30/008

7 recomandări-cheie pentru a ține sub control negativitatea la locul de muncă și pentru a vă motiva angajații N 30/010

R&S RENTROP & STRATON

Ce nu știați despre cultura organizațională din firma dvs.; 7 reguli esențiale

1. Cultura organizațională descrie comportamentul organizațional.

Succesul firmei

Termenul de ***cultură*** este utilizat pentru a descrie comportamentele care caracterizează mediul organizațional al firmei.

Cultura nu poate fi descrisă ca bună sau rea, dar aspectele culturale specifice firmei dvs. sunt factori catalizatori în **susținerea sau blocarea** progresului și **succesului organizațional**.

Exemplu

Spre exemplu, dacă firma promovează o grijă permanentă față de clienți, angajații dvs. vor interioriza comportamente care vor susține progresul organizațional.

Dacă firma tolerează lipsa de disciplină sau performanțele mediocre, angajații vor manifesta comportamente mai puțin eficiente din punct de vedere organizațional.

2. Cultura este învățată.

Angajații dvs. învață să performeze în funcție de modul în care sunt motivați.

Motivare și performanțe

Atunci când un **comportament organizațional** este **recompensat**, acest comportament va fi repetat și asocierea dintre comportamentul organizațional și recompensă va deveni parte constitutivă a culturii organizaționale din firma dvs.

O simplă **recunoaștere verbală a meritelor** unui angajat de către un manager are puterea de a întări valori culturale care să determine comportamente organizaționale benefice pentru compania dvs.

> pt. ca recompensa să fie "motivatoare" trebuie să identifici inițial acei factori motivaționali la nivel de INDIVID sau grup !!

3. Cultura este învățată prin interacțiune.

Angajații interiorizează cultura organizațională prin **interacțiunea** permanentă **cu ceilalți membri** ai organizației.

Învățarea sau interiorizarea culturii proprii firmei începe prin observarea mediului și a interacțiunilor organizaționale, a comportamentelor recompensate și promovate de către companie.

Spre exemplu, un candidat la un post din firma dvs. are primul contact cu mediul cultural al firmei chiar înainte de a fi angajat, în timpul procesului de recrutare și selecție.

O opinie inițială asupra culturii organizaționale poate fi formată chiar de la primul telefon sau contact pe care candidații îl au cu Departamentul Resurse Umane.

4. Subculturile se formează prin motivarea ineficientă a angajaților.

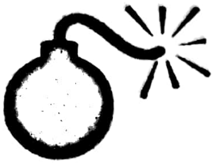
Angajații dvs. au diferite **nevoi** manifestate în mediul organizațional, iar Departamentul Resurse Umane trebuie să înțeleagă acest lucru atunci când abordează cultura firmei.

Subculturile din firmă

Există situații în care angajații valorizează recompense asociate unor comportamente indezirabile pentru echipa de management a organizației, aceştia primindu-și recompensele în plan social, de la colegi, sau își satisfac majoritatea nevoilor în cadrul propriilor departamente sau echipe de lucru.

Astfel de fenomene duc la promovarea unor **valori diferite** la nivelul structurii organizatorice a firmei, conturând apariția **subculturilor**.

R&S RENTROP & STRATON



Dacă subculturile existente în firma dvs., la nivel de departamente sau echipe de lucru, nu converg cu cultura organizațională promovată de către managementul firmei, acestea pot conduce la o **blocare a progresului organizațional** sau chiar la **stări conflictuale** și tensionate între diferitele departamente ale firmei sau între departamente și managementul general al companiei.

5. Oamenii sunt cei care șlefuiesc cultura organizațională.

Rolul angajaților

Personalitățile și experiențele angajaților dvs. se suprapun peste valorile și orientările generale promovate în organizație, iar din această suprapunere derivă **adevărata cultură** manifestată în firma dvs.

Spre exemplu, dacă majoritatea angajaților dvs. sunt persoane sociabile și extravertite, este probabil ca mediul cultural să fie unul deschis, care să promoveze ***relaționarea socială.***

Dacă angajații reacționează negativ față de procesul de supervizare, iar acest proces este promovat în firmă de către management, se poate institui o ***cultură a negativității*** *la locul de muncă, dificil de eliminat odată ce s-a instalat și cultivat la nivelul angajaților.*

6. Cultura este negociată.

Un manager general sau un manager de resurse umane nu poate crea o cultură de unul singur. Cultura organizațională trebuie să fie permeabilă și deschisă către schimbările provenite atât din mediul organizațional intern, cât și din mediul extern al firmei.

Procesul de **schimbare culturală** este un proces de negociere între managementul firmei și membrii organizației.

Schimbările strategice trebuie să fie înțelese la toate nivelurile organizatorice pentru a fi acceptate și interiorizate, altfel schimbarea culturală va rămâne doar la nivel declarativ.

7. Cultura organizațională este rezistentă la schimbare.

O **schimbare culturală** necesită timp, deoarece presupune schimbări comportamentale și atitudinale din partea tuturor membrilor firmei.

Angajații dvs. sunt supuși unui proces dublu, atât de dezînvățare a unor comportamente organizaționale anterioare, cât și de învățare a unor **comportamente noi, mai eficiente**.

Schimbare culturală

Angajamentul angajaților, disciplina, întărirea continuă a comportamentelor noi, trainingurile, munca în echipă, înțelegerea și răbdarea sunt esențiale în realizarea unui schimbări culturale.

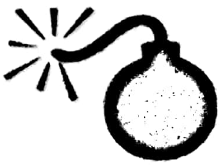
Cultura negativității la locul de muncă

Negativitatea la locul de muncă este un fenomen inerent vieții organizaționale, care impactează cultura oricărei organizații atunci când nu este luat în considerare și când nu este tratat într-o manieră proactivă.

Acest fenomen poate fi **controlat** și **stopat** mai ușor atunci când este surprins într-un stadiu incipient, înainte de a se asocia culturii organizaționale existente în firmă.

Negativitatea la locul de muncă

Ignorarea unui astfel de aspect organizațional se soldează cu o afectare culturală majoră, reflectată direct în **gradul de motivare** al angajaților dvs.



N 30 006 Eliminarea negativității la locul de muncă

Nimic nu afectează mai puternic moralul salariaților decât un mediu organizațional caracterizat prin negativitate.

Negativitatea se regăsește în **atitudinile și relaționările organizaționale**, în reacțiile angajaților față de deciziile inechitabile luate de managementul firmei.

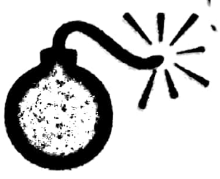
De exemplu, angajații demotivați de inexistența unei politici obiective de acordare a recompenselor și de promovare manifestă fenomenul de ***„prezenteism"****, adică vin la serviciu, stau 8 ore, dar lucrează la capacitatea lor minimă, nu se concentrează și nu au inițiativă.*

[illegible]

Companiile nu se pot proteja total de apariția gândirii negative la nivelul propriilor angajați, dar **pot controla acest fenomen** atunci când conștientizează poziția strategică deținută de resursele umane în mediul organizațional și când au o abordare managerială orientată către angajați.

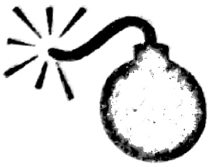
Dar dacă țineți seama de posibilitatea apariției acestei atitudini negative în firma dvs. și dacă luați **măsuri preventive**, negativitatea la locul de muncă nu se va răspândi la nivelul întregului personal și **nu se va asocia culturii organizaționale**.

5 cauze ale apariției culturii negativității



- Angajații firmei au un grad de încărcare a postului foarte mare.
- Angajații nu au încredere în abilitățile managementului de a conduce firma către succes.
- Viitorul firmei este nesigur, iar angajații au sen-

timente de anxietate legate de stabilitatea și siguranța locului de muncă.



- ➜ Lipsa provocărilor în propria muncă, plictiseala și rutina intensifică sentimentele de frustrare și generează lipsă de interes din partea angajaților.
- ➜ Contribuțiile și performanțele angajaților nu sunt suficient recunoscute și recompensate.

Cum să eliminați cultura negativității din firma dvs.

Pasul 1: Analizați negativitatea existentă în firmă

În calitate de manager de resurse umane, dețineți un contact permanent cu angajații firmei dvs. Acest fapt vă oferă posibilitatea să simțiți pulsul organizației în ceea ce privește **atitudinea și moralul angajaților**.

Atitudinea și moralul angajaților

În plus, Departamentul Resurse Umane dispune de mai multe **surse de culegere de informații**. Iată care sunt cele pe care le puteți folosi pentru a surprinde natura și gradul de intensitate cu care se manifestă **cultura negativității în firma dvs**.:

- chestionare de identificare a gradului de satisfacție a propriilor angajați;
- chestionarele de feedback 360 de grade;
- sesizările, cererile sau nemulțumirile primite de la angajați;
- interviurile la plecarea din firmă;
- procesul de recompensare a angajaților;
- procesele interne de coaching și mentoring;
- observația directă a climatului organizațional.

Instrumente de analiză

Toate aceste **instrumente specifice** Departamentului Resurse Umane vă oferă informații importante pentru **identificarea simptomelor negativității** în firma dvs.

*De exemplu, din **interviurile la plecarea din firmă**, ați putea constata că principala cauză pentru care angajații părăsesc compania este lipsa unei politici transparente de promovare internă.*

*Sau, o companie care a implementat un **sistem de colectare a sesizărilor** angajaților ar putea observa că multe dintre nemulțumirile acestora se referă la inexistența unui proces de recompensare obiectiv, care să urmeze după evaluarea performanțelor profesionale.*

Pasul 2: Acționați asupra cauzelor negativității la locul de muncă

Negativitatea apare frecvent drept rezultat al **pierderii încrederii.** Primul pas în managerierea culturii negative manifestate în firmă constă în **identificarea atitudinilor negative** prezente în mediul organizațional și a persoanelor sau grupurilor de angajați care experimentează și diseminează la nivelul organizației aceste atitudini negative.

Atitudinile negative și cauzele acestora

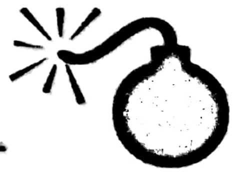
Un alt pas important în procesul de diagnosticare a fenomenului negativității constă în identificarea aspectelor care au condus la **apariția** respectivelor stări de nemulțumire în firma dvs.

Iată o serie de exemple de **situații organizaționale** care conduc la apariția unor **atitudini negative** la nivelul angajaților:

Exemplu

- *Decizii manageriale privitoare la aspecte care afectează direct activitatea profesională a unor angajați, adoptate în întâlniri cu ușile închise, fără consultarea angajaților respectivi.*
- *Decizii manageriale transmise angajaților spre implementare fără a fi explicate și fără a permite acestora formularea de întrebări, sugestii sau simpla exprimare a opiniilor.*
- *Insuficiente informații diseminate la nivelul membrilor organizației privind situația financiară a firmei, fapt care le creează angajaților sentimente de teamă sau nesiguranță.*
- *Zvonuri informale care circulă în mediul organizațional privind posibile restructurări sau concedieri.*
- *Nerecunoașterea meritelor, fapt care poate cauza situații în care angajații dvs. consideră că oferă organizației mai mult decât primesc.*
- *Situații în care angajații sunt recompensați sau penalizați după criterii diferite și netransparente, situații care determină frustrări la nivel individual și tensiuni la nivel de organizație.*

Oricare ar fi **cauzele negativității** manifestate de către angajații dvs., **trebuie să acționați direct asupra lor.**



Dacă acestea vor fi **ignorate**, se vor amplifica până în momentul în care vor exploda sub forma unor **conflicte organizaționale** care pot afecta semnificativ activitatea firmei dvs. sau chiar o pot bloca.

7 recomandări-cheie pentru a ține sub control negativitatea la locul de muncă și pentru a vă motiva angajații

Cea mai eficientă modalitate de a combate fenomenul negativității în firmă constă tocmai în **prevenirea instalării** acesteia în mediul organizațional.

În plus, țineți seama de următoarele **șapte recomandări-cheie** care vă vor ajuta să **eliminați negativitatea** la nivelul personalului din compania dvs.:

1. Oferiți-le angajaților posibilitatea de a lua decizii privitoare la propriul lor loc de muncă.

Una dintre cele mai frecvente cauze generatoare de atitudini și valori negative în mediul organizațional este următoarea: managerul sau organizația adoptă decizii privitoare la activitatea profesională a unui angajat fără a ține cont de opinia acestuia.

Deciziile privind munca angajaților

Orice decizie privitoare la munca angajaților dvs. trebuie să includă și **opiniile persoanei în cauză**, altfel aceste decizii se vor constitui în surse permanent generatoare de negativitate.

Oferiți-le angajaților dvs. oportunitatea de a simți că pot controla și chiar influența propriul job.

Exemplu

*Deciziile care vizează **schimbări în sarcinile și responsabilitățile** curente ale unui angajat trebuie să fie adoptate după ce i se oferă acestuia ocazia să-și prezinte propriile păreri și sugestii referitoare la schimbările dorite de management.*

Nu uitați că expertul în activitatea specifică unui post este chiar persoana care ocupă postul.

2. Creați oportunități și mijloace organizaționale pentru ca angajații să-și poată exprima opiniile privitoare la politicile și procedurile firmei.

Exprimarea opiniilor

Politicile și procedurile interne – precum cele legate de programul de lucru, acordarea de bonusuri, efectuarea și plata orelor suplimentare, codul vestimentar, condițiile de lucru, modalitatea de desfășurare a unor activități etc. – sunt resimțite drept o îngrădire a libertății de acțiune atunci când angajații simt că nu au niciun cuvânt de spus în **elaborarea și modul de implementare** a acestora.

Exemplu

*Spre exemplu, puteți apela la **discuții directe** cu angajații, la trimiterea de **chestionare** privitoare la schimbările dorite sau puteți organiza **ședințe** de consultare individuale sau de grup.*

3. Oferiți-le angajaților oportunități pentru asumarea responsabilității.

Libertate de acțiune

Nu uitați faptul că angajații dvs. sunt adulți care nu trebuie ghidați de proceduri și politici interne în fiecare aspect al vieții lor organizaționale.

Doar oferindu-le șansa de a-și asuma responsabilitățile și acordându-le un **nivel adecvat de libertate de acțiune** aceștia se pot ridica atât la nivelul așteptărilor dvs., cât și la nivelul așteptărilor proprii.

Exemplu

Procedurile și politicile interne trebuie să ofere o orientare generală a comportamentului și activității profesionale a angajaților dvs., oferindu-le acestora libertate de acțiune asupra aspectelor specifice activității lor de zi cu zi.

Doar astfel puteți promova asumarea propriei

RS RENTROP & STRATON

responsabilități, ***luarea de inițiative, creativitatea*** *și* ***inovarea*** *în cadrul firmei dvs.*

4. Întăriți tuturor membrilor firmei dvs. convingerea că fac parte dintr-o echipă.

Apartenența la organizație

Fiecare angajat trebuie să simtă că aparține în egală măsură mediului organizațional, indiferent de poziția ierarhică deținută.

Satisfacerea nevoii de **apartenență** asociată celei de **recunoaștere** va asigura o motivare eficientă a angajaților dvs., prevenind instaurarea unei culturi negative la nivelul mediului organizațional.

Exemplu

O metodă eficientă de obținere a unei atitudini pozitive a angajaților față de firmă constă în recunoașterea rolului și importanței fiecărui angajat în buna funcționare a companiei.

5. Acordați angajaților dvs. oportunitatea de a crește și de a se dezvolta atât profesional, cât și personal în cadrul mediului organizațional.

Dezvoltarea profesională și personală

Nu toți salariații au aceleași nevoi de formare și creștere profesională, astfel că este util să existe o abordare diferențiată a instruirii acestora, dependentă de nevoile reale ale fiecărui angajat sau categorii de angajați. Un **management al carierei** eficient este esențial în acest caz.

Exemplu

Programele de formare, oportunitățile de promovare, mișcările pe orizontala ierarhică, programele de coaching și mentoring – toate acestea sunt percepute de angajați drept semne vizibile ale angajamentului firmei față de proprii angajați.

6. Stabiliți o direcție strategică a firmei; definiți misiunea acesteia, valorile și obiectivele organizaționale și asigurați-vă că angajații le-au înțeles și le-au însușit.

Misiunea, valorile și obiectivele firmei

Angajații au nevoie să simtă faptul că aparțin unui anumit mediu organizațional. Și manifestă **comportamente organizaționale eficiente** doar prin înțelegerea direcției strategice a firmei și a rolului pe care îl dețin în atingerea obiectivelor.

Exemplu

De exemplu, angajații trebuie să aibă stabilite ***obiective*** *clare în activitatea lor, cu* ***termene*** *clare de realizare, cu* ***indicatori*** *specifici* ***de performanță****.*

De asemenea, trebuie să fie conștienți de importanța activității lor și să cunoască impactul muncii lor asupra activității întregii firme.

7. Încurajați exercitarea leadershipului la nivelul fiecărei poziții de management.

Orientarea către oameni

Managementul de top împreună cu Departamentul Resurse Umane trebuie să susțină și să încurajeze managerii de linie, managerii de proiect, supervizorii și șefii de echipă să utilizeze un **leadership apropiat de oameni**.

Doar astfel fenomenul negativității organizaționale poate fi surprins într-o fază incipientă, ce vă permite exercitarea cu succes a măsurilor de stopare și eliminare.

Exemplu

Leadership apropiat de oameni înseamnă că managerii conduc prin ***puterea exemplului****, au abilitatea de a antrena oamenii și de a-i convinge să îi urmeze în realizarea obiectivelor firmei.*

*Leadership la nivelul fiecărei poziţii de management înseamnă că toţi managerii sunt în acelaşi timp şi **lideri**, şi nu se ocupă doar de gestionarea activităţilor de care sunt responsabili.*

Luaţi-vă timpul necesar pentru a analiza organizaţia dvs. prin prisma celor 7 recomandări-cheie menţionate mai sus şi stabiliţi dacă şi în ce măsură sunt acestea respectate în companie.

Printr-un astfel de demers puteţi pune bazele unei **culturi organizaţionale pozitive**, factor esenţial pentru motivarea angajaţilor, pentru creşterea productivităţii şi pentru **succesul companiei**.

Vă reamintim că în lucrarea dvs. aveţi la dispoziţie şi alte sfaturi practice referitoare la **motivarea angajaţilor** şi la **sporirea eficienţei** acestora – în capitolul M 63.

Aflaţi şi mai multe folosind cadourile dvs. pe care le-aţi primit la abonare:

„Cum să-ţi motivezi angajaţii pentru a obţine performanţe deosebite" şi „33 de greşeli majore în managementul resurselor umane".

Negocierea

N 35

Sfaturi practice privind negocierea N 35/002
Ce comportament trebuie să adoptaţi în timpul negocierii N 35/003
Ce se negociază în managementul resurselor umane N 35/005
Ce se negociază la angajare N 35/006
Ce se poate negocia în perioada valabilităţii contractului individual de muncă N 35/007
Negocierea salarială N 35/008
Cum să vă negociaţi propriul salariu N 35/009
Ce se negociază cu furnizorii de servicii N 35/010
Cu ce negociatori vă puteţi confrunta N 35/011
Tehnici şi tactici de negociere N 35/012

iesc

RS RENTROP & STRATON

Negocierea

N 35

Sfaturi practice privind negocierea N 35/002
Ce comportament trebuie să adoptați în timpul negocierii N 35/003
Ce se negociază în managementul resurselor umane N 35/005
Ce se negociază la angajare N 35/006
Ce se poate negocia în perioada valabilității contractului individual de muncă N 35/007
Negocierea salarială N 35/008
Cum să vă negociați propriul salariu N 35/009
Ce se negociază cu furnizorii de servicii N 35/010
Cu ce negociatori vă puteți confrunta N 35/011
Tehnici și tactici de negociere N 35/012

RENTROP & STRATON

Sfaturi practice privind negocierea

Negocierea este o ocazie de a vă comunica dorințele și de a obține ceea ce doriți. Însă pentru a vă atinge scopul, negocierea trebuie pregătită dinainte.

De fapt, procesul negocierii se desfășoară în două etape:

Etapele negocierii

- **planificarea** negocierii, care presupune elaborarea unei strategii;
- **comunicarea** propriu-zisă, etapa în care are loc schimbul de informații și punerea de acord a părților, astfel încât să existe beneficii pentru toți participanții la negociere.

Dacă vreți să aveți succes în negociere, vă recomandăm să țineți seama de următoarele 4 sfaturi:

- **Înainte de negociere**
  - ☐ Culegeți informații despre problema de discutat și despre oponentul dvs.
  - ☐ Stabiliți-vă o strategie de abordare a problemei.
  - ☐ Imaginați-vă mai multe situații posibile, mai multe variante de negociat.
- **În timpul negocierii**
  - ☐ Comunicați clar pentru a ajunge la o situație cât mai apropiată de ținta propusă.

6 pași în pregătirea negocierii

– Listă de control –

În pregătirea unei negocieri este util să parcurgeți mai mulți pași, și anume:

☐ Definiți-vă obiectivele.

☐ Aflaţi care este puterea dvs. de decizie.

☐ Identificaţi-vă punctele tari şi punctele slabe în comunicare.

☐ Determinaţi cadrul general al negocierii, contextul de abordare a problemei şi constrângerile potenţiale.

☐ Stabiliţi rezultatele pe care doriţi să le obţineţi în urma negocierii.

☐ Aflaţi informaţii despre partenerii dvs. de negociere: statutul acestora, capacitatea lor de negociere şi puterea lor de decizie.

Fazele negocierii

Fazele procesului propriu-zis de negociere sunt următoarele:

- demarajul – se pune la punct ordinea de zi şi se stabileşte cadrul general de discuţie;
- explorarea – este momentul în care identificaţi punctele de litigiu şi divergenţele;
- inventarierea – este momentul în care trebuie să căutaţi toate soluţiile posibile;
- faza de acord şi rezolvare.

Ce comportament trebuie să adoptaţi în timpul negocierii

Calităţile unui bun negociator

Puterea de convingere, claritatea în exprimare, flexibilitatea în relaţia cu partenerul, luciditatea, imaginaţia şi deschiderea, toate acestea sunt **calităţi** pe care trebuie să le aibă un bun negociator.

Ambele părţi încearcă să beneficieze cât mai mult de pe urma negocierii.

Compromisul în negociere

De aceea, atunci când vă angajaţi într-o negociere, este foarte important să fiţi receptiv şi la alte oferte decât cele propuse iniţial, să fiţi dispus să acceptaţi unele compromisuri.

Totul se negociază. Pentru ca negocierea să fie un succes, nu trebuie să vă gândiţi că e necesar să câştigaţi absolut tot ce v-aţi propus, ci să urmăriţi victoriile mari şi să faceţi concesii la punctele mici.

Înainte de negociere, mai ales în cazul unui salariu sau al unui contract, trebuie să vă stabiliţi **nivelul acceptabil al compromisului:**

Compromisul acceptabil

- ✓ **maximul** – cât de mult puteţi cere, astfel încât să nu vă îndepărtaţi partenerul de discuţie şi să poată avea loc negocierea;
- ✓ **minimul** – cu cât de puţin vă mulţumiţi;
- ✓ **scopul** – trebuie să vă gândiţi scopul ca pe o situaţie realistă, cu şanse de obţinere; acesta va fi probabil 50-75% din maximul la care v-aţi gândit. Bineînţeles că va fi cu atât mai bine, cu cât rezultatul se va apropia de maximul propus.

Cum să vă asiguraţi reuşita în negociere
– Plan de acţiune –

☞ Nu trebuie să vă lăsaţi prins într-o negociere pentru care nu sunteţi pregătit.

Majoritatea celor care îşi ating scopurile în urma procesului de negociere sunt cei care au fost mai bine informaţi şi care au avut argumente justificate.

Documentarea și pregătirea

În primul rând este bine să cunoașteți cât mai multe lucruri despre oponenți pentru a găsi modul cel mai potrivit de a purta discuția.

Apoi, este foarte util să analizați orice informații referitoare la problema pe care urmează să o negociați: situații precedente, statistici, documente.

☞ Nu uitați că cel care controlează negocierea este cel care stabilește regulile, cel care de fapt conduce și discuția.

☞ Când negociați trebuie să țintiți către scopul pe care îl urmăriți, dar să fiți pregătit și pentru acceptarea unei alte oferte între *minim* și *maxim* (vezi și paragraful despre *compromisul acceptabil*, pag. N 35/004).

☞ În timpul negocierii, e necesar să fiți atent și să ascultați și scopurile celorlalte părți.

☞ Nu uitați pentru ce negociați! Interveniți prompt atunci când discuția se îndepărtează de la subiectul care vă interesează.

☞ În momentul în care s-a ajuns la un consens, e necesar să repetați varianta finală, astfel încât să vă asigurați că toți participanții au înțeles corect ceea ce s-a stabilit.

Ce se negociază în managementul resurselor umane

Ce negociază angajatul

Din punctul de vedere al angajatului, o negociere de succes poate aduce:

✓ o mărire de salariu;
✓ îmbunătățirea șanselor de succes în carieră;

Ce negociază angajatul

✓ un post dorit, care corespunde aspirațiilor, sau o poziție mai bună în cadrul firmei;

✓ îmbunătățirea condițiilor de muncă și obținerea unor beneficii pe lângă salariul propriu-zis.

Din punctul de vedere al unei firme, în managementul resurselor umane negocierea poate viza:

Ce negociază firma

✓ contractele întocmite cu diverși furnizori de servicii pentru departamentul de resurse umane (firme specializate în activități de training, recrutare etc.);

✓ contractele de muncă la angajare (postul ocupat în cadrul firmei, salariul, alte beneficii și bonusuri, condiții de muncă etc.);

✓ proiectele departamentului, aprobarea unui buget pentru diferite activități de instruire, de motivare a personalului etc.;

✓ aplanarea unor conflicte apărute între diferite departamente sau posturi din cadrul firmei;

✓ achiziționarea unui bun sau serviciu.

Ce se negociază la angajare

La negocierea unui job, angajatul și angajatorul se pun de acord în privința corespondenței dintre profilul și aptitudinile potențialului angajat și descrierea postului.

Candidatul la un anumit post își prezintă dorințele, capacitățile și aptitudinile, pregătirea și performanțele.

Rolul dvs., ca angajator, este acela de a stabili în ce măsură respectivul candidat se subestimează sau se supraevaluează.

Înainte de acceptarea unui post, trebuie negociate **condițiile de muncă**, care includ:

Ce se negociază la angajare

- ☐ salariul;
- ☐ timpul de lucru și programul de lucru;
- ☐ beneficiile și bonusurile care se oferă;
- ☐ condițiile de care depinde obținerea beneficiilor și a bonusurilor;
- ☐ cerințele clare ale postului;
- ☐ poziția în cadrul firmei.

Nu uitați: definitivarea negocierii se realizează prin întocmirea **contractului individual de muncă** și semnarea acestuia de către ambele părți.

Ce se poate negocia în perioada valabilității contractului individual de muncă
– Listă de control –

Alte aspecte care pot fi negociate între angajator și angajat sunt următoarele:

- ☐ primele – cât sunt de mari și în ce situații se acordă;
- ☐ asigurările medicale, fondul de pensii (clasice sau la o companie privată);
- ☐ zilele de concediu;
- ☐ mașina de serviciu (acoperirea cheltuielilor, restricțiile de consum și de zonă de deplasare, posibilitatea de a o cumpăra etc.);

☐ acordarea de credite sau susținerea angajatului la contractarea de credite;

☐ sistemul de promovare în firmă (nivelurile accesibile din postul pe care se situează angajatul, perioada de timp după care poate avea loc promovarea etc.);

☐ participarea la programele de training susținute de companie sau la diferite cursuri de perfecționare (acestea fiind și un instrument de fidelizare).

Negocierea salarială

În companiile de stat, negocierea salarială funcționează încă după vechile reguli (negocierea contractului colectiv de muncă, creșteri salariale bazate pe clase de vechime și diferite categorii, mai puțin pe calitatea muncii; egalitate între poziții ierarhice similare, netinându-se cont de aportul la obiective sau de importanța și eficiența muncii prestate).

Negocierea salarială la angajare

Într-o firmă privată, salariul se negociază încă de la angajare. Noul angajat se va raporta la salariul avut anterior, ținând evident cont de realitățile salariale ale mediului de afaceri respectiv și de implicațiile pe care le presupune noul post.

O medie general acceptată este o trecere la un salariu de 1,2-1,5 ori mai mare.

Schimbările spectaculoase de salariu trebuie să aibă însă justificare (în schimbarea postului, de exemplu).

Pachetul salarial este format din salariul fix și alte avantaje. Este bine ca salariul fix să fie evaluat în USD, deoarece se evită inflația și e mai ușor de negociat.

Atunci când firma nu are posibilitatea de a majora salariile, dar se dorește totuși **recompensarea suplimentară a unui angajat,** o soluție de compromis este să-i oferiți acestuia un alt beneficiu.

Cum să vă negociați propriul salariu

Pentru negocierea unui salariu mai mare este necesar ca, în prealabil, să vă pregătiți în felul următor:

Cum să vă pregătiți pentru negociere

- să obțineți informații referitoare la situația financiară a firmei în care lucrați;
- să comparați nivelul salariului aferent postului dvs. cu cel din alte firme pentru un post similar;
- să cunoașteți salariile unor posturi similare din cadrul firmei.

Solicitați evaluarea performanțelor

Dacă firma se bazează pe un sistem profesionist de evaluare a performanțelor, atunci puteți solicita o evaluare a rezultatelor dvs. profesionale, care să stabilească gradul de îndeplinire a unor obiective bine definite, stabilite anterior.

Dacă obiectivele au fost îndeplinite corect și în timp util, acest fapt poate fi un **argument** pentru creșterea salarială netă sau pentru acordarea unor bonusuri.

În plus, trebuie să vă **autoevaluați,** să cântăriți cât de important sunteți pentru firma dvs. și cât de greu sunteți de înlocuit.

Gândiți-vă și dacă există posibilitatea ca responsabilitățile postului dvs. să fie transferate către alți angajați.

Pentru **negocierea propriu-zisă** contează foarte mult:

✓ să știți care este atitudinea superiorului dvs. față de creșterile salariale;

✓ să alegeți un moment propice discuției;

✓ să aveți cât mai multe argumente în favoarea solicitării dvs.;

✓ să luați în calcul și aspectele care v-ar putea dezavantaja.

Dacă în prealabil v-ați asumat responsabilități și proiecte mai dificile, este util să le aduceți în discuție pentru a vă pune în valoare capacitățile și potențialul.

Identificați și prezentați superiorului dvs. **beneficiile pe care le-a obținut firma** ca urmare a felului în care v-ați desfășurat activitatea.

Ce se negociază cu furnizorii de servicii

Furnizorii dvs. de servicii

Departamentul de resurse umane poate negocia contracte cu:

- agenții de recrutare de personal;
- firme furnizoare de training;
- firme care pot oferi diferite servicii pentru angajați: asigurări, servicii medicale, servicii privind transportul salariaților, servicii de catering (asigurarea mesei) etc.

Bineînțeles, înainte de a demara negocierea contractului este necesar să contactați mai multe astfel de firme și să comparați diferitele oferte ale acestora.

Contractul se negociază urmărindu-se mai multe puncte:

Ce negociaţi cu furnizorii de servicii

☐ serviciile oferite;

☐ preţul (fără TVA);

☐ condiţiile şi termenele de virare a banilor;

☐ durata contractului;

☐ alte clauze care pot influenţa respectarea contractului.

Cu ce negociatori vă puteţi confrunta

Negociatorii se împart în două categorii: cei care vor să obţină ceva, dar nu vor să dea nimic în schimb şi cei care preferă să ofere ceva pentru a câştiga ceva.

Negociatorul agresiv

Cei din prima categorie consideră că negocierea merge pentru ei foarte bine dacă:
➜ „mai mult pentru ei" înseamnă „mai puţin pentru tine";
➜ câştigă prin dominare;
➜ folosesc trucuri şi constrângerea pentru a obţine ceea ce vor, aşa cum vor;
➜ primesc ceva şi nu dau nimic în schimb.

Negociatorul ideal

Cei din a doua categorie apreciază că negocierile sunt favorabile ambelor părţi dacă:
- reuşesc prin cooperare;
- evită tehnicile de manipulare;
- tratează interesele fiecărei părţi folosind schimburi negociabile;
- pentru a primi ceva, dau altceva în schimb.

În timp ce la unii oameni predomină unul sau altul din stiluri (se identifică uşor un negociator agresiv), majoritatea celor cu care se negociază nu au un comportament care să evidenţieze imediat categoria din care fac parte şi, deseori, pot trece foarte repede de la un stil la altul, în funcţie de situaţie.

Tehnici şi tactici de negociere

Cunoaşterea anumitor tehnici şi tactici de negociere vă ajută:

- să descoperiţi tactica adversarului;
- să-i diminuaţi acestuia puterea de negociere;
- să preluaţi iniţiativa, astfel încât să vă atingeţi cât mai multe dintre obiectivele pe care vi le-aţi propus.

Iată, în continuare, câteva tehnici de negociere utile:

☐ **Să nu spuneţi niciodată „Nu!".**

Este o tactică verbală care vă face mai agreabil pentru partenerul de negociere. Oamenii nu agreează faptul de a fi contrazişi, de aceea un bun diplomat evită această situaţie.

Dacă vă contraziceţi brutal partenerul de negociere, vă expuneţi riscului de a-l ofensa şi de a bloca discuţia.

☐ **Încercaţi să vă convingeţi partenerul de negociere că dvs. aveţi dreptate.**

Dacă reuşiţi să obţineţi un privilegiu, o concesie, un acord, influenţaţi în favoarea dvs. gândirea, sentimentele şi comportamentul partenerului dvs. de discuţie.

Pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, mai întâi „puneți piciorul în prag, ca ușa să rămână întredeschisă".

Cereți ceva nesemnificativ, dar de aceeași natură și ușor de obținut.

Abia după aceea formulați cererea reală, cea pe care ați avut-o în vedere de la început.

☐ **În unele situații, puteți invoca autoritatea limitată.**

Prin aplicarea acestei strategii forțați acceptarea unei anumite poziții, pretinzând că oricare altă propunere ar necesita aprobări la nivel superior.

Pe de altă parte, și dvs. vă este dificil să negociați cu persoanele care au autoritate limitată. De pildă, nu ați putea schimba foarte mult condițiile unui contract tocmai pentru că persoanele cu care negociați nu au capacitatea de a lua astfel de decizii.

☐ **Creați o disimulare.**

Lăsați impresia că doriți altceva la început, când de fapt obiectivul principal este cu totul altul. Dacă vă hotărâți să aplicați această tactică, trebuie să vă pregătiți foarte bine deoarece există riscul ca ea să se întoarcă împotriva dvs.

☐ Una dintre tacticele neloiale, pe care trebuie să le recunoașteți din timp, este aceea a **greșelilor strecurate în diferite documente care stau la baza negocierii.** Greșelile sunt făcute în mod deliberat, cu scopul de a dezorienta și de a înșela.

Aplicați tacticile de negociere în funcție de situația dată și de experiența partenerilor dvs. de discuție.

RS RENTROP & STRATON

Este util să ştiţi că stilul de negociere este cu atât mai bine format cu cât vârsta şi experienţa managerială sunt mai mari.

Tinerii sunt capabili să abordeze oricare dintre stilurile de negociere, deoarece pot accepta mai uşor situaţii de compromis.

O bună negociere înseamnă o discuţie în care fiecare parte implicată înţelege şi respectă poziţia celeilalte.

Negocierea se încheie în momentul în care ambele părţi simt că nevoile lor au fost satisfăcute de hotărârea luată.

Normarea muncii

N 67

Ce sunt normele de muncă N 67/002
Cum să stabiliţi normele de muncă N 67/003
Cum să realizaţi salarizarea personalului în funcţie de normare N 67/004
Avantajele şi riscurile normării muncii N 67/007

RS RENTROP & STRATON

Ce sunt normele de muncă

Ați auzit de foarte multe ori vorbindu-se despre *normele de producție, normele de consum, normele de muncă* etc. Ce sunt acestea?

Normele sunt standarde de producție, consum, muncă etc., standarde care reglementează și fixează desfășurarea procesului de producție, de aprovizionare sau de muncă.

De ce sunt necesare normele? Pentru a realiza o planificare cât mai exactă a proceselor care se desfășoară în firmă și pentru a previziona costurile cu care se desfășoară aceste procese.

Normele de muncă stabilesc în cât timp poate fi executată o anumită unitate de producție de către un lucrător.

Utilitatea normei de muncă

Odată cunoscută **norma de muncă,** puteți stabili:

- ✓ norma zilnică, săptămânală sau lunară a unui lucrător;
- ✓ numărul de lucrători necesari pentru a realiza întreaga producție planificată.

Exemplu

Astfel, dacă știți că un lucrător poate realiza 5 piese într-o oră (norma de muncă), obțineți două informații utile:

- Un lucrător trebuie să realizeze 40 de piese pe zi și 850 de piese lunar, în condițiile în care ar realiza același tip de piesă întreaga lună.

- Pentru realizarea unei producții lunare, de exemplu 5.000 de piese, sunt necesari 5,88 lucrători.

Cum să stabiliți normele de muncă

Sistem propriu de norme

Față de situația existentă în economia centralizată dinainte de anul 1990, în prezent normele de muncă nu sunt unificate la nivelul întregii economii naționale, fiecare unitate productivă având **propriul sistem de norme,** în cazul în care decide că sunt necesare.

Cum să stabiliți normele de muncă?

☞ **Stabiliți operațiile tehnologice care presupun realizarea unui anumit volum de muncă.**

Precizarea este necesară întrucât există operații și lucrări în procesul tehnologic care nu presupun realizarea unui volum de muncă, care se execută automat.

☞ **Stabiliți pe fiecare operație tehnologică în parte ce consum de muncă presupune realizarea acesteia.**

Determinarea consumului de muncă

Există mai multe modalități prin care puteți determina **consumul de muncă:**

- ✓ prin consultarea vechilor normative;
- ✓ prin aplicarea uneia sau alteia dintre metodele consacrate:
  - ✓ fotografierea timpului de muncă (observarea desfășurării activității unui angajat, studierea unei zile de lucru a acestuia);
  - ✓ autofotografierea timpului de muncă;
  - ✓ cronometrare;
  - ✓ studierea documentațiilor tehnice ale utilajelor pe care se lucrează.

RS RENTROP & STRATON

Sfatul nostru este să aveţi în vedere următoarele două aspecte:

- Pentru determinarea normelor de muncă este necesară experienţa unui foarte bun specialist în procesul de producţie.
- Folosirea vechilor normative (colecţii specializate de norme), marea lor majoritate elaborate în anii '70-'80, poate fi nerelevantă în condiţiile schimbării proceselor de producţie şi a utilajelor folosite.

Cum să realizaţi salarizarea personalului în funcţie de normare

Stabilirea unor norme de muncă sprijină două importante activităţi de resurse umane:

✓ **planificarea personalului:** prin cunoaşterea cantităţii de muncă de executat se poate stabili imediat numărul de lucrători necesar;

Utilitatea normelor de muncă

✓ **salarizarea personalului:** prin stabilirea unui tarif pe fiecare lucrare de executat, cunoscându-se normele de muncă se poate stabili salariul pe unitatea de timp; astfel, lucrătorii pot fi salarizaţi în funcţie de cantităţile de producţie realizate.

Iată mai jos care sunt paşii prin care puteţi realiza salarizarea personalului în funcţie de normare:

☞ **Pasul 1** – Stabiliţi **tarife** (orare, zilnice sau lunare) **pe categorii de muncă** (în funcţie de importanţa şi complexitatea muncii, precum şi în funcţie de calificarea cerută lucrătorilor).

De exemplu:
- pentru lucrări de categoria 1 = 250.000 lei/zi;
- pentru lucrări de categoria a 2-a = 225.000 lei/zi;
- pentru lucrări de categoria a 3-a = 200.000 lei/zi;
- pentru lucrări de categoria a 4-a = 175.000 lei/zi.

☞ **Pasul 2** – Stabiliți lista **lucrărilor tehnologice** de executat (lista lucrărilor de executat se stabilește de specialiștii tehnologi).

☞ **Pasul 3** – Pentru fiecare lucrare tehnologică stabiliți din ce categorie face parte.

☞ **Pasul 4** – Stabiliți **tariful pe fiecare lucrare în parte** (având în vedere că se cunoaște în cât timp se realizează lucrarea și având și tariful pe unitate de timp – categoria lucrării).

☞ **Pasul 5** – Prognozați **consumul de fond de salarii**, pe baza unui tabel de felul celui prezentat la pag. N 67/006.

Exemplu

Iată și un exemplu de calculare a fondului de salarii pentru o lucrare și a salariului mediu pentru un lucrător (datele le puteți urmări și în tabelul-exemplu de la pag. N 67/006):

- Lucrarea = ambalarea pieselor

- Unitatea de măsură = număr de piese

- Norma de producție = 1.000 piese/oră, 8.000 piese/zi, 160.000 piese/lună

- Cantitatea de executat = 1.000.000 piese/lună

- Categoria lucrării = 225.000 lei/zi

Consumul de fond de salarii pe lucrare

Model

Nr. crt.	Lucrare	Unitatea de măsură	Norma de producție	Cantitatea de executat	Categoria lucrării	Tarif pe lucrare	Fond de salarii
1	2	3	4	5	6	7	8
						(6 : 4)	(7 x 5)

Exemplu

Nr. crt.	Lucrare	Unitatea de măsură	Norma de producție	Cantitatea de executat	Categoria lucrării	Tarif pe lucrare	Fond de salarii
1.	Ambalarea pieselor	Nr. piese	160.000 piese/lună	1 milion piese/lună	225.000 lei/zi	28,125 lei/piesă	28.125.000 lei

- Tarif pe lucrare = 28,125 lei/piesă (se împarte categoria lucrării la norma de producție)

- Fond salarii pe lucrare = 28.125.000 lei (se înmulțește tariful pe lucrare cu cantitatea de executat)

- Număr mediu de lucrători necesari pe lucrare = 6,25 lucrători lunar (la 20 de zile lucrătoare pe lună)

- Salariu mediu per lucrător = 4.500.000 lei lunar.

Prin însumarea fondului de salarii pe lucrări se obține **fondul de salarii total.**

Prin însumarea numărului mediu de lucrători pe lucrări se obține **numărul total de lucrători** necesari.

Avantajele și riscurile normării muncii

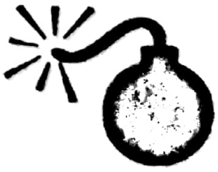
Avantajele normării muncii constau tocmai în rezultatele acesteia:

Avantajele normării muncii

✓ planificarea personalului;

✓ salarizarea personalului – prin planificarea fondului de salarii și acordarea salariilor în funcție de rezultatele muncii.

Totuși, chiar și în aceste condiții, tot mai multe firme care au drept obiect de activitate producția au renunțat să mai folosească normarea ca instrument de planificare sau ca instrument de salarizare.



Aceasta din cauza **riscurilor** pe care le presupune un sistem de normare:

- durata foarte mare şi costurile ridicate pentru determinarea obiectivă a normelor, mai ales în condiţiile în care acestea se stabilesc pe plan local;

- lipsa de obiectivitate la încadrarea lucrărilor tehnologice într-o anumită categorie de tarife;
- lipsa de flexibilitate a sistemului de normare, mai ales în condiţiile schimbărilor rapide din tehnologie şi din evoluţia utilajelor;
- apariţia pe parcursul salarizării prin normare a noi lucrări tehnologice, aşa-numitele *lucrări neprevăzute,* care duc la schimbarea calculelor iniţiale.

Ocupații, posturi, funcții

O

Cum să faceți distincția între ocupații, posturi, funcții O 25/002

Cum să denumiți posturile din organizația dvs. O 25/004

RENTROP & STRATON

Cum să faceţi distincţia între ocupaţii, posturi, funcţii

Ocupaţia

Ocupaţia este ceea ce face un om pentru a trăi, presupunându-se că este recompensat pentru ceea ce face.

În general, ocupaţia unei persoane este aceeaşi cu meseria sau funcţia acesteia.

Meseria

Meseria sau **profesia** reprezintă ceea ce ştie să facă un om, având pentru aceasta dovada absolvirii unei forme organizate de pregătire.

Clasificarea meseriilor existente în România o puteţi găsi în C.O.R. (vezi şi pag. O 25/004), în grupele majore de la 6 la 8. De exemplu: zugrav, vopsitor, matriţer, mecanic, operator instalaţii, operator maşini etc.

Calificarea

Calificarea reprezintă nivelul atins în meserie, profesie sau ocupaţie. Putem spune despre o persoană că este sau nu calificată, ori că are o anumită treaptă de calificare.

Competenţa

De competenţa unei persoane ne dăm seama atunci când ni se răspunde la întrebările:

- ➜ Ce cunoştinţe şi aptitudini legate de meserie are persoana respectivă?
- ➜ Ce activităţi poate desfăşura?
- ➜ Ce rezultate a obţinut în profesie?

Postul

Postul este cea mai simplă subdiviziune a organizaţiei. El poate fi definit ca suma obiectivelor, sarcinilor, competenţelor, responsabilităţilor şi autorităţii ce poate fi atribuită unei singure persoane.

Postul poate fi definit și ca grup de locuri de muncă identice sau aproape identice în ceea ce privește sarcinile semnificative și importanța organizatorică.

De exemplu, într-un departament există postul de operator calculator. Acest post poate presupune mai multe poziții (locuri de muncă).

Funcția se referă la totalitatea posturilor care au aceleași caracteristici principale. Funcția este, în esență, tot o activitate. Această activitate este desfășurată de o anumită persoană în structura unei ierarhii funcționale.

Funcția

Astfel, gruparea posturilor pe baza anumitor criterii organizatorice desemnează funcția. Funcția poate fi managerială, de execuție, operațională, funcțională etc.

De exemplu, într-o unitate de învățământ există mai mulți profesori care ocupă diferite posturi: profesor de educație fizică, profesor de matematică, profesor de chimie etc., iar totalitatea acestor posturi formează funcția de profesor.

Funcție	Post	Categorie
Director	Director logistică	Execuție
	Director de producție	Operațională
	Director economic	Funcțională

Ocupație	Meserie	Funcție	Post
Învățător	Învățător	Învățător	Învățător
Referent	Economist	Referent	Referent administrativ
Secretară	Jurist	Secretară	Secretar translator

Cum să denumiţi posturile din organizaţia dvs.

Datorită schimbărilor permanente în toate domeniile de activitate, apar tot mai des profesii sau meserii noi, iar altele dispar.

Ca să nu aveţi probleme cu organele de control, trebuie ca **posturile/funcţiile** pe care le menţionaţi în carnetele de muncă ale angajaţilor dvs. să fie **conform celor din C.O.R.** – Clasificarea ocupaţiilor din România.

Carnetul de muncă

În art. 1 alin. (1) din Decretul nr. 92/16 aprilie 1976 privind carnetul de muncă se precizează:

„**Carnetul de muncă** este actul oficial prin care se dovedeşte vechimea în muncă, vechimea neîntreruptă în muncă, vechimea neîntreruptă în aceeaşi unitate, vechimea în funcţie, meserie sau specialitate, timpul lucrat în locuri de muncă cu condiţii deosebite, retribuţia tarifară de încadrare şi alte drepturi ce se includ în aceasta".

De asemenea,

„În carnetul de muncă se înscriu datele cu privire la situaţiile arătate la alin. (1), precum şi cele privind starea civilă, pregătirea şcolară şi pregătirea profesională a titularului, recompensele şi orice alte situaţii care, potrivit dispoziţiilor legale, se menţionează în carnetul de muncă" (conform art. 1 alin. (2) din Decretul nr. 92/16 aprilie 1976 privind carnetul de muncă).

Clasificarea ocupaţiilor

Toate ocupaţiile existente în acest moment în România le găsiţi prezentate în **C.O.R. – Clasificarea Ocupaţiilor din România.**

Ocupații, posturi, funcții

Puteți consulta acest nomenclator și pe Internet, la adresa *www.semm.ro/COR/cor.htm.*

Iată câteva exemple de ocupații cuprinse în C.O.R.:

Exemplu

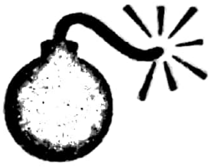
Descriere	Ocupații componente
• Membrii corpului legislativ, ai executivului și înalții conducători ai administrației publice formulează, adoptă, modifică și abrogă legi, aprobă programul de guvernare, asigură realizarea politicii interne și externe, exercită conducerea generală a administrației publice.	✓ Ambasador
	✓ Ministru
	✓ Primar
	✓ Procuror
	✓ Secretar de stat
	✓ Subprefect etc.
• Inginerii electricieni și energeticieni proiectează și avizează realizarea motoarelor electrice, a sistemelor de producere, transmisie și distribuție a energiei.	✓ Dispecer rețea distribuție
	✓ Radiochimist
	✓ Subinginer rețele electrice
	✓ Proiectant inginer electrotehnic
• Specialiștii în domeniul financiar-bancar avizează operațiuni financiar-bancare, efectuează	✓ Cenzor
	✓ Comisar garda financiară

operațiuni financiare și contabile, întocmesc și vizează state financiare.	✓ Expert financiar-bancar
	✓ Revizor contabil
• Agenții de încadrare, repartizare, recalificare a forței de muncă și reintegrare a șomerilor informează solicitanții de locuri de muncă asupra ofertelor, prospectează piața muncii.	✓ Agent repartizare forță de muncă
	✓ Agent orientare profesională
	✓ Agent evidență și plată
	✓ Inspector resurse umane
• Funcționarii de programare și urmărire a producției stabilesc cantitatea și calitatea materiilor și materialelor, stabilesc necesitățile de producție, controlează stocuri.	✓ Dispecer
	✓ Facturist
	✓ Lansator produse
	✓ Programator producție
• Șoferii de autoturisme și camionete asigură buna funcționare a autoturismului sau camionetei, le conduc pe drumurile publice și transportă persoane sau diferite materiale.	✓ Șofer de autoturisme și camionete
	✓ Șofer autosanitară
	✓ Șofer autoambulanță
	✓ Pilot încărcare auto
• Muncitorii necalificați în transporturi și manipulanții de mărfuri realizează lucrări simple.	✓ Cărăuș
	✓ Manipulant mărfuri
	✓ Distribuitor presă

Tendinţele actuale sunt de a denumi posturile din cadrul organizaţiei în limba engleză.

De exemplu: *Area Sales Manager, Payroll Manager, Office Manager, General Manager, Assistant Manager* etc.

Această tendinţă a fost lansată de marile companii multinaţionale apărute pe piaţa românească.



Dar legea nu ne permite să folosim alte denumiri decât cele cuprinse în C.O.R. Acestea trebuie trecute în carnetele de muncă ale angajaţilor dvs. (conform Hotărârii Guvernului nr. 575 bis din 22.09.1992 cu privire la realizarea unor nomenclatoare unitare de interes general prevăzute în concepţia generală a informatizării în România, precum şi Ordinului nr. 138 din 17.04.1995 privind aprobarea Clasificării ocupaţiilor din România).

Dacă până acum angajaţii dvs. au fost obişnuiţi ca postul pe care îl ocupă să aibă o denumire în limba engleză, sfatul nostru este să-i informaţi în legătură cu normele legale referitoare la denumirea postului sau funcţiei şi la completarea carnetelor de muncă.

Cel mai bine este să faceţi anunţul printr-un memo, pe care îl puteţi redacta după modelul celui de la pag. O 25/008.

Model

De la: Ion Ionescu
Departament/Post: Resurse Umane/Director Resurse Umane

În atenția: Marin Marinescu
Departament/Post: Director General

Către: Director/șef departament
Departament/Post: Toate departamentele/sectoarele

Data: 03.02.2003

Subiect: Denumirea postului/funcției

Vă informăm că, pentru a fi în conformitate cu legislația în vigoare, toate posturile/funcțiile menționate în carnetele de muncă și existente în nomenclatorul de posturi intern vor fi denumite în limba română și în conformitate cu Clasificarea Ocupațiilor din România.

Iată care sunt posturile Departamentului Resurse Umane din organizația noastră (corespunzătoare denumirilor din limba engleză).

Human Resources Vicepresident	Vicepreședinte de resurse umane
Human Resources Manager	Director resurse umane
Payroll Officer	Referent salarizare
Recruiting Officer	Referent recrutare-selecție
Assessment/Appraisal Officer	Referent evaluare
Training and Development Manager	Director pregătire-perfecționare
Labour Manager	Director de relații de muncă

Pentru alte informații, puteți contacta Departamentul Resurse Umane la adresa de e-mail resurseumane@Xcompany.ro

Organizarea

O 53

Ce model de organizare folosiţi? O 53/002

Principii de organizare O 53/004

Cum să organizaţi activitatea în firma dvs. O 53/006

Cum vă puteţi îmbunătăţi organizarea firmei O 53/011

R&S RENTROP & STRATON

Ce model de organizare folosiți?

Organizarea este procesul de stabilire a volumului de muncă necesar de executat și alocarea sarcinilor astfel stabilite personalului.

Este o activitate continuă, dar care ar trebui să evite să opereze frecvent schimbări de amploare, adică reorganizări. Acestea trebuie să fie realizate doar atunci când nu e posibilă o rezolvare mai bună a situației existente. Nu încercați să vă reorganizați firma ori de câte ori apare un context nou de activitate. Nu obțineți în acest fel decât iluzia unui progres, creând în schimb ineficiență și destulă confuzie pentru a regreta organizarea anterioară.

Organizarea, instrument de planificare

Organizarea constituie un instrument de planificare cu ajutorul căruia poate fi alocată munca și se poate evita duplicarea eforturilor în firmă. Ea permite crearea responsabilității și a autorității față de anumite sarcini, mecanisme de raportare a îndeplinirii lor și stabilește bazele unor relații funcționale în firmă.

Organizarea începe cu analizarea obiectivelor generale ale firmei, prezentarea sarcinilor ce trebuie întreprinse, gruparea acestora în ordine logică și separarea posturilor de lucru. Fiecare post astfel rezultat va conține sarcini combinate sau care sunt foarte strâns legate.

Organizarea birocratică

Multor firme le este specific un **model de organizare pur birocratic,** caracterizat prin următoarele aspecte:

- fiecare angajat primește doar anumite sarcini și responsabilități;
- există o strictă ierarhie de comandă, în general fiecare angajat este sub controlul unui superior;

- există o mulțime de reguli, proceduri și standarde menite să asigure uniformitatea performanței și coordonarea activității;
- întregul personal e preocupat în special de îndeplinirea sarcinilor ce-i revin; există puțin interes față de problemele angajaților;
- în funcție de îndeplinirea sau nu a sarcinilor, au loc promovări sau concedieri ale persoanelor în cauză.

Un astfel de model de organizare, aplicat ca atare, deşi orientat spre eficiență, nu mai corespunde cerințelor actuale ale firmelor, în primul rând pentru că nu foloseşte resursa umană la capacitatea sa optimă. În plus, birocrația rămâne un mod de organizare care face să înflorească papetăria.

Birocrația înseamnă papetărie!

Aveți o organizare birocratică?

– Listă de control –

Verificați dacă în organizația dvs.:

☐ Angajații fac ceea ce li se cere, dar nimic mai mult.

☐ Nimeni nu are inițiative interesante.

☐ Încălcarea unor reguli minore de către un angajat atrage adeseori concedierea acestuia.

☐ Performanțele slabe în muncă sunt penalizate, fără a se încerca îmbunătățirea lor prin cursuri de pregătire.

☐ Aveți o mulțime de angajați mediocri, fără obiective deosebite în carieră, așa-numitele „uscături" *(vezi pagina C 10/008).*

☐ Sunteți nevoit frecvent să reorganizați departamentele firmei pentru a face față cerințelor clienților sau unor situații de criză.

Dacă astfel de aspecte caracterizează firma dvs., este posibil ca ele să fie rodul unei abordări birocratice a organizării activității. În problemele de organizare încercați să aveți mai mult în vedere nevoile și dorințele angajaților, precum și specificul fiecărei situații cu care vă confruntați.

Organizarea situațională

Organizarea situațională are la bază principiul de adaptare a structurii organizatorice a firmei la situația specifică acesteia. Spre deosebire de un model clasic birocratic, numărul subordonaților, de pildă, este determinat în funcție de o serie de factori precum: dificultatea sarcinilor ce trebuie realizate, stilul de conducere, importanța diferitelor activități în cadrul firmei, capacitatea persoanelor disponibile.

Astfel, unii supervizori vor avea mai puțini subordonați, în timp ce alții – mai mulți, în funcție de solicitările, complexitatea și volumul activității fiecăruia.

În general, firmele, în funcție de domeniul în care operează și de calitatea conducerii lor, adoptă un model de organizare aflat undeva la jumătate între modelul pur birocratic și cel situațional.

Principii de organizare

Cei mai mulți manageri folosesc câteva principii de organizare de bază, chiar dacă nu le cunosc numele. Pentru o organizare eficientă aplicați următoarele principii:

Principiul unității de decizie susține că orice membru al organizației are un singur superior în fața

Unitatea de conducere și acțiune

căruia răspunde pentru întreaga sa activitate. Uneori principiul poate fi încălcat (în cazul participării simultane a unui angajat la diferite proiecte), dar orice șef își va vedea autoritatea știrbită dacă un subaltern de-al său raportează și altui supervizor.

Scala de autoritate

Trebuie să existe o linie de **autoritate** clară în cadrul firmei, care să pornească din vârful organizației și să coboare până la baza acesteia. Personalul este ierarhizat pe niveluri de responsabilități privind luarea deciziilor, delegarea sarcinilor, îndeplinirea acestora. Când scala de autoritate este evidentă, toți angajații știu cui raportează și cine le raportează lor.

Ponderea ierarhică optimă

Ponderea ierarhică reprezintă numărul de angajați conduși nemijlocit de un supervizor (manager). Există un anumit număr de subordonați ce pot fi conduși și supravegheați eficient. Valoarea optimă trebuie determinată astfel încât să se asigure acea „încărcare" completă a supervizorului care să îi permită conducerea întregului grup de muncă și a fiecăruia din membrii săi.

Principiul delegării autorității

Principiul delegării autorității impune stabilirea unei autorități angajatului sau echipei de lucru pe măsura asumării responsabilității sarcinilor ce le revin. Un superior trebuie să delege autoritatea de a lua decizii persoanelor responsabile cu îndeplinirea sarcinii delegate. În felul acesta, el va oferi subordonaților control asupra activității lor de zi cu zi.

Implicarea subordonaților

Cu cât mai mult angajații își pot organiza și controla ei înșiși activitatea, cu atât vor crește motivarea și implicarea lor în activitatea firmei.

Prin stabilirea structurii organizatorice se urmărește și **reducerea volumului de informații** la strictul necesar și construirea unor canale prin care informația să fie transmisă cu operativitate.

Principiul comunicării eficiente

Atunci când delegați sarcini, instrucțiunile dvs. trebuie să fie clare și concise. În general, există o relație invers proporțională între lungimea mesajului comunicat subordonatului și gradul în care acesta ascultă, înțelege și reacționează în maniera dorită.

Principiul priorității obiectivelor

Crearea și funcționarea unei subdiviziuni organizatorice are în vedere **realizarea obiectivelor organizației**, ceea ce asigură concentrarea principalelor resurse umane în sectoarele-cheie de muncă.

Principiul flexibilității

Structura organizatorică trebuie adaptată permanent la schimbările mediului.

Cum să organizați activitatea în firma dvs.

Principalul criteriu pe baza căruia se poate spune că modul de organizare a activității din firma dvs. este eficient îl constituie adecvarea acestei organizări la situația în care operează firma dvs.

Organizarea ierarhic funcțională

Posturi și departamente specifice

Organizarea ierarhic funcțională (cea mai întâlnită formă de organizare) grupează posturile, în funcție de natura lor (organizare pe funcțiuni), pe diverse niveluri ierarhice (organizarea ierarhică). Astfel, contabilii vor intra în departamentul contabilitate și vor fi subordonați directorului economic, personalul de proiectare în departamentul proiectare și vor fi subordonați directorului de producție. Directorul economic și directorul de producție vor fi pe același nivel ierarhic – un nivel ierarhic superior celui pe care se situează departamentul de contabilitate și cel de proiectare.

Acest tip de organizare *(reprezentată grafic în fig. 1 și 2 de la pag. 053/014-015)* permite specializarea personalului în executarea anumitor sarcini.

Organizarea divizională pe produse/saervicii

Organizarea pe produse și servicii *(fig. 3 de la pag. O 53/016)* grupează posturile din firmă în cadrul unor departamente responsabile fiecare pentru un anumit produs sau serviciu al firmei. Într-o astfel de situație, managerul dobândește o pregătire generală, fiecare departament operând ca o unitate de sine stătătoare (centru de profit), sub umbrela întregii firme.

Centre de profit

În aceste condiții, șefii departamentelor de produs dețin o autonomie destul de mare, deciziile privind aprovizionarea, livrarea, structura producției fiind descentralizate. Coordonarea activităților se face îndeosebi prin aplicarea managementului prin obiective și pe produs.

De regulă, o serie de activități și departamente rămân în subordinea managerului general (finanțe, contabilitate, personal), restul activităților putând fi grupate după produs în interiorul departamentului de producție sau în cel de vânzări.

Organizarea divizională geografică

Grupuri de muncă regionale

Organizarea geografică *(fig. 4, vezi pag. O 53/017)* presupune constituirea pe criterii teritoriale a grupurilor de muncă. O astfel de organizare este specifică firmelor ce-și desfășoară activitatea în sedii diferite. Obiectivele și strategia fiecăruia depind de specificul regiunii în care operează. Apar, de pildă, secții de producție și rețele de distribuție teritoriale coordonate de la un sediu central.

Organizarea geografică presupune acordarea unei autonomii șefilor de departamente din diferite zone, însă cu responsabilități bine delimitate.

Organizarea matriceală

Formă mixtă de organizare

Organizarea matriceală (*fig. 5 de la pag. O 53/018*) este o formă hibridă de organizare, care încearcă să armonizeze abordarea funcțională cu cea pe produs/serviciu. Conducătorii de proiect raportează direct managerului general. Fiecare dintre ei este responsabil cu finalizarea proiectului și poate conta pe sprijinul și participarea unor conducători de departamente.

Conducătorii de proiect au autoritate numai în raport cu proiectul respectiv, putând cere unor departamente din firmă participarea la proiect și coordonând munca personalului implicat. Conducătorul de proiect este un adevărat manager general în cadrul acestuia, având grijă ca proiectul să fie finalizat în termenul și în limitele de cost stabilite.

Autoritate ierarhică

Managerul funcțional exercită o autoritate pe linie ierarhică, care este o autoritate directă, asupra tuturor angajaților din cadrul departamentului său.

Autoritate de proiect

Managerul de proiect exercită o autoritate de proiect, adică autoritate față de angajații unui departament doar în activitățile acestora legate de proiectul pe care-l conduce. Acest tip de organizare încalcă principiul unității de comandă: angajații care participă la un proiect raportează atât șefului de proiect, cât și șefului departamentului din care fac parte.

O astfel de organizare este specifică domeniilor în care predomină managementul prin obiective, precum și firmelor angajate în dezvoltarea de noi produse sau servicii.

Principalele caracteristici ale oricărei organizații sunt: diviziunea muncii și distribuirea autorității.

Diviziunea muncii

Diviziunea muncii se referă la varietatea de operații pe care firma le întreprinde pentru a-și atinge obiectivele.

Distribuirea autorității

Distribuirea autorității are în vedere aparatul de luare a deciziilor, necesar pentru planificarea și controlul activității. Ambele caracteristici pot fi ilustrate prin intermediul unei organigrame.

Organigrama este un model de reprezentare a unei structuri organizatorice.

Organigrama

Fără a reuși efectiv să transmită realitatea și complexitatea relațiilor dintre membrii și departamentele unei organizații, organigramele încearcă totuși să ilustreze zonele de autoritate și responsabilitate, nivelurile de comunicare, relațiile oficiale între diverse niveluri ierarhice.

O organigramă (*fig. 1 și* 2 *de la pag. O 53/014-015*) prezintă întreaga organizație, departamentele acesteia, precum și detalii din cadrul acestor departamente.

A presupune că un post este inferior altuia doar pentru că ocupă un nivel mai jos pe organigramă (în prezentarea ei pe verticală) este incorect. Organigramele orizontale elimină această posibilă deficiență de interpretare.

Totuși, adesea, organigrama demoralizează personalul: nu e prea comod să te regăsești undeva în josul ierarhiei. În consecință, nu lăsați să circule și nu afișați în firmă tipul clasic de organigramă. În locul organigramei utilizați o altfel de prezentare a personalului firmei în care precizați numele angajaților – în ordine alfabetică –, funcțiile acestora și departamentul căruia îi aparțin.

R&S RENTROP & STRATON

Tipuri de relaţii organizatorice

Relaţiile organizatorice care se stabilesc între componentele unei organizaţii pot fi clasificate în felul următor:

- ➜ relaţii de autoritate
  - relaţii ierarhice
  - relaţii funcţionale
  - relaţii de colaborare
  - relaţii-suport
- ➜ relaţii de stat major
- ➜ relaţii de control
- ➜ relaţii de reprezentare

Relaţii ierarhice

Relaţiile ierarhice sunt relaţii de autoritate, respectiv subordonare care există între superior şi subordonatul său, la orice nivel al organizaţiei.

Relaţii funcţionale

Relaţiile funcţionale sunt relaţii care există între posturile de specialitate şi cele care au responsabilitate executivă directă. Un post de director de resurse umane are autoritate pe linie ierarhică doar faţă de personalul din departamentul de resurse umane. Pentru că este un specialist în domeniul său, el este însărcinat însă să stabilească reguli ce trebuie respectate de toţi angajaţii, adică şi de cei asupra cărora nu exercită autoritate pe linie ierarhică, din departamente diferite.

Relaţii de colaborare

Relaţiile de colaborare sunt relaţii între angajaţi care lucrează pe acelaşi nivel ierarhic, adică nici unul nu este superiorul sau subordonatul celuilalt.

Relaţii-suport

Relaţiile de tip suport se stabilesc cel mai adesea între un manager şi asistenţii săi (personalul de secretariat şi consilieri). Aceştia nu se găsesc într-o relaţie formală cu ceilalţi angajaţi şi nici nu au vreun fel de autoritate.

Relaţii de stat major

Când unor persoane sau grupuri li se deleagă sarcina soluţionării de probleme care afectează obiectivele uneia sau mai multor subdiviziuni organizatorice, întâlnim **relaţii de stat major.** Cazul cel mai răspândit pentru relaţiile de stat major îl reprezintă managementul prin proiecte.

Relaţii de control

Relaţiile de control se stabilesc între componenţii departamentelor cu atribuţii de control şi componenţii celorlalte departamente. Astfel, controlorul (analizorul) financiar intern are o relaţie de control cu şeful de depozit.

Relaţii de reprezentare

Relaţiile de reprezentare sunt relaţiile dintre componenţii organizaţiei şi reprezentanţii mediului extern. Astfel, între directorul economic şi salariaţii Administraţiei Financiare se stabileşte o relaţie de reprezentare.

Cum vă puteţi îmbunătăţi organizarea firmei

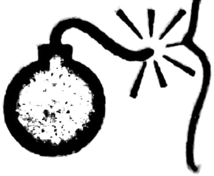
Recunoaşteţi o organizare eficace atunci când ea funcţionează şi fără organizatorul ei.

Trei elemente au o importanţă deosebită în organizarea adecvată a firmei dvs.:

1. Descrierea postului

Descrierea postului este o prezentare a sarcinilor, responsabilităţilor şi autorităţii ce revin titularului unui post. Descrierile posturilor stau la baza organizării activităţii. Descrierile nerealiste ale posturilor creează confuzie în organizaţie, pot încărca prea mult sarcinile unui post, reducând rolul altora, suprapun responsabilităţi şi linii de comandă.

R&S RENTROP & STRATON



Hitler obișnuia să delimiteze în mod intenționat greșit zonele de autoritate și influență ale subordonaților săi. El suprapunea doi oameni pe același post gândind că va învinge cel mai bun. O astfel de organizare (sau dezorganizare voită) servește mai puțin obiectivului pe care o organizație îl are de îndeplinit, permițând însă liderului să controleze organizația respectivă. Un astfel de lider ține întotdeauna personalul în nesiguranță, existând puține șanse ca postul său să fie pus în pericol de vreo altă persoană. El dorește perpetuarea poziției sale chiar cu prețul ineficienței acelei organizații.

2. Ponderea ierarhică

Numărul optim de subordonați

Ponderea ierarhică se referă la numărul de angajați care se află în subordinea unui manager. O pondere ierarhică mică (doi-trei subordonați, de pildă) conduce la o structură organizatorică piramidală (multe niveluri ierarhice), în timp ce o pondere ierarhică mare (peste zece angajați) produce o organizație suplă (cu puține niveluri ierarhice). Orice manager își pune întrebarea: Care este numărul ideal de subordonați de care am nevoie?

Un superior poate conduce și supraveghea un număr mai mare de angajați atunci când:

- angajații au un nivel profesional bun;
- există posibilitatea fizică a supravegherii (distanțe geografice mici între manager și subordonați);
- supervizorul are aptitudini de conducere.

Ponderea ierarhică ideală pentru un anumit manager nu este valabilă și pentru un alt manager. Unii manageri au tendința de a exercita prea mult control. Eficiența supervizării crește atunci când, deși ponderea ierarhică se mărește, se consumă totuși mai puțin timp cu supravegherea subordonaților.

În general, ponderea ierarhică este mică pentru nivelurile de conducere superioare (un manager general are sub conducere directă doar șefii de departamente) și mai mare în cazul activităților cu caracter repetitiv și al nivelurilor ierarhice mai joase (un șef de secție în care se operează producție de serie mare, de pildă, poate avea sub directă supraveghere zeci de angajați).

3. Delegarea autorității

Delegarea este procesul prin care managerul distribuie sarcini angajaților. Acest proces implică câteva etape distincte:

Etapele delegării

- identificarea sarcinilor ce pot fi delegate;
- comunicarea sarcinilor de îndeplinit;
- explicarea sarcinilor delegate;
- acordarea autorității necesare persoanei căreia i se deleagă, pentru a duce sarcinile la bun sfârșit;
- crearea unei obligații prin care subordonatul își asumă responsabilitatea realizării sarcinii;
- controlul și evaluarea îndeplinirii activităților delegate.

Ca manager, trebuie să știți ce puteți și ce trebuie să delegați, când și cum anume să faceți acest lucru. Fără o delegare eficace, rezultatele eforturilor oricărui manager sunt limitate la ceea ce poate realiza de unul singur. *(Pentru detalii suplimentare consultați capitolul D 37 – Delegarea.)*

Fig. 1 – Organizare ierarhic funcţională – exemplu de organigramă verticală

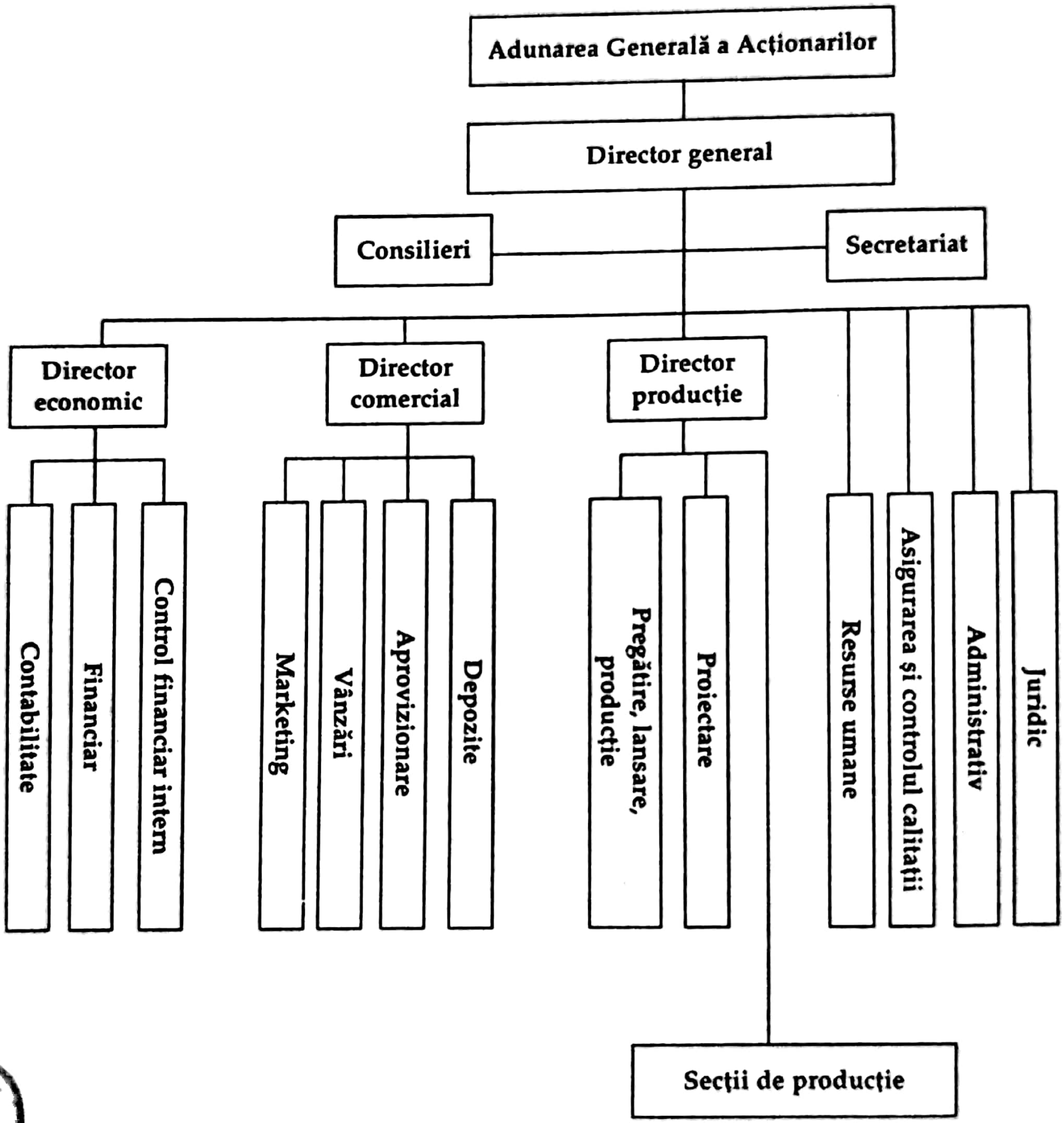

Adunarea Generală a Acţionarilor
Director general
Consilieri
Secretariat
Director economic
Director comercial
Director producţie
Contabilitate
Financiar
Control financiar intern
Marketing
Vânzări
Aprovizionare
Depozite
Pregătire, lansare, producţie
Proiectare
Resurse umane
Asigurarea şi controlul calităţii
Administrativ
Juridic
Secţii de producţie

Fig. 2 – Organizare ierarhic funcţională – exemplu de organigramă orizontală

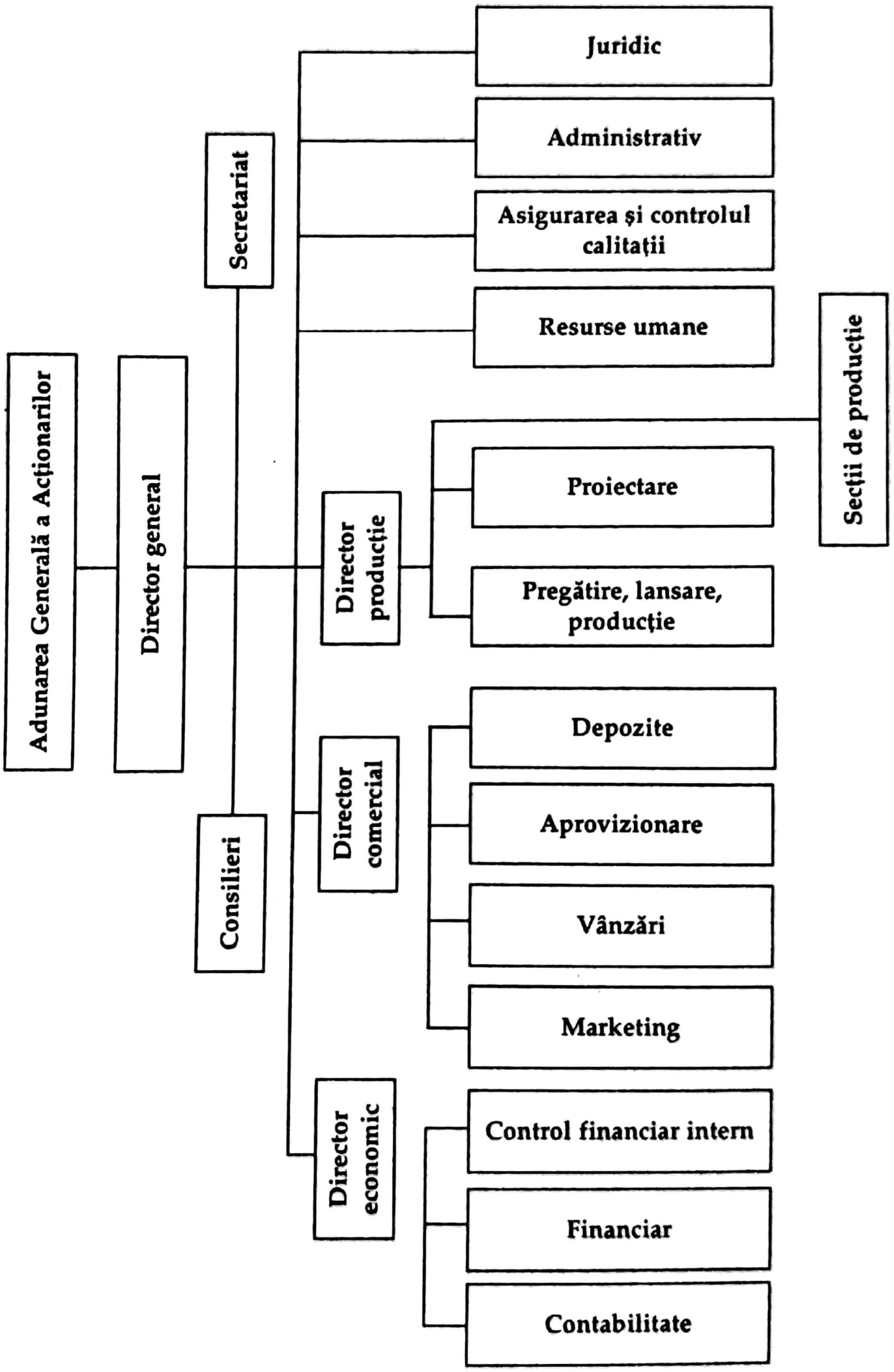

Juridic
Administrativ
Asigurarea şi controlul calităţii
Resurse umane
Secretariat
Adunarea Generală a Acţionarilor
Director general
Consilieri
Director producţie
Proiectare
Pregătire, lansare, producţie
Secţii de producţie
Director comercial
Depozite
Aprovizionare
Vânzări
Marketing
Director economic
Control financiar intern
Financiar
Contabilitate

Fig. 3 – Organizare pe produse/servicii

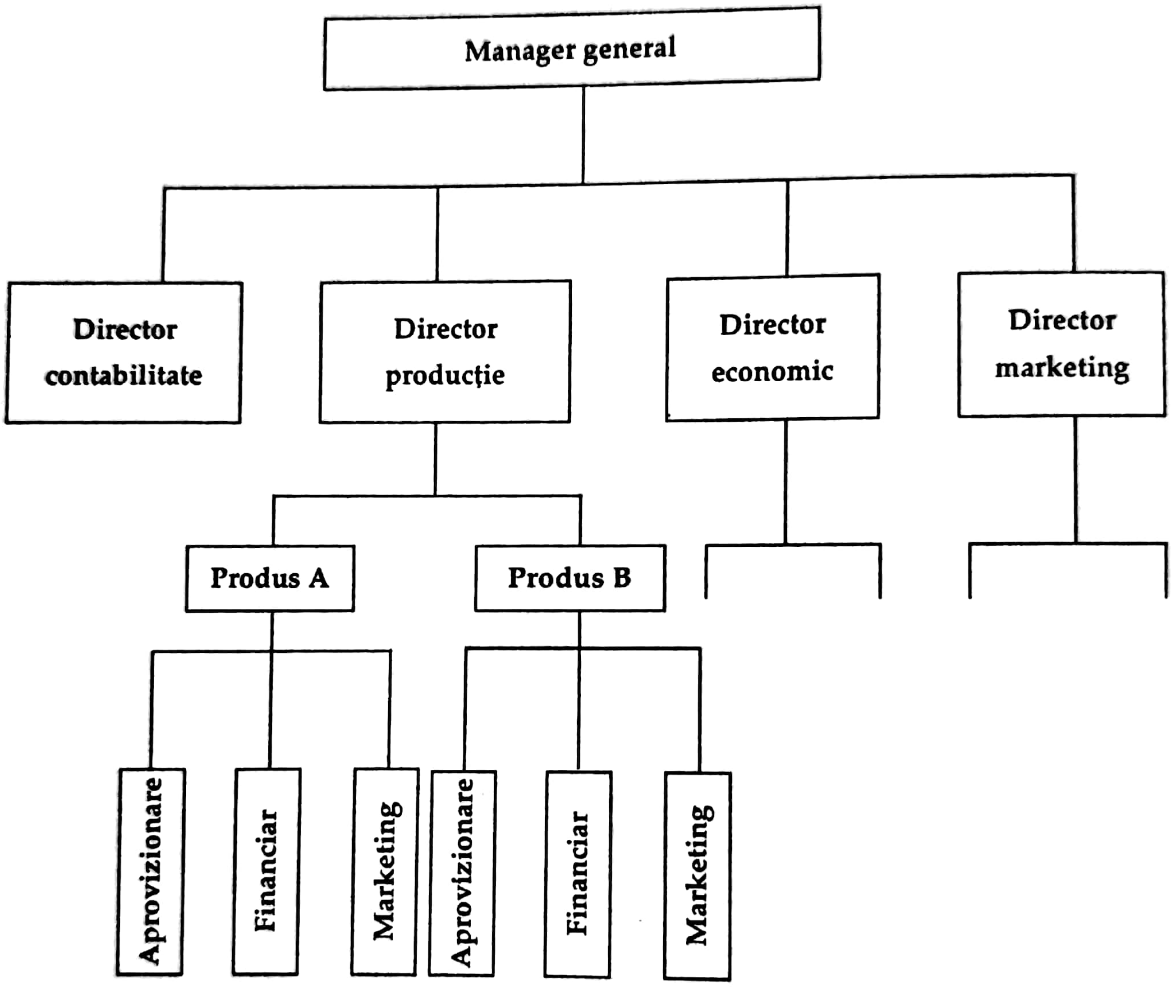

Manager general
Director contabilitate
Director producție
Director economic
Director marketing
Produs A
Produs B
Aprovizionare
Financiar
Marketing
Aprovizionare
Financiar
Marketing

Fig. 4 – Organizare geografică (teritorială)

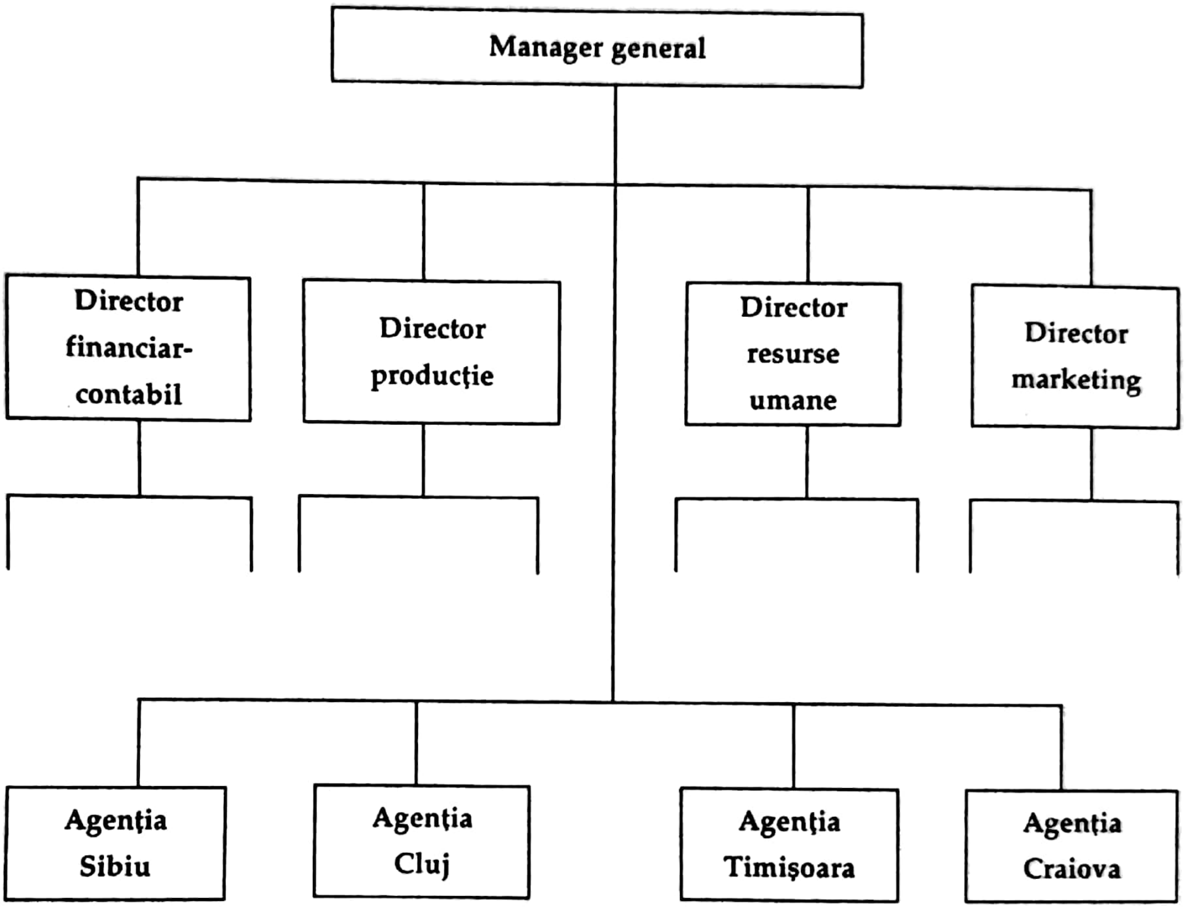
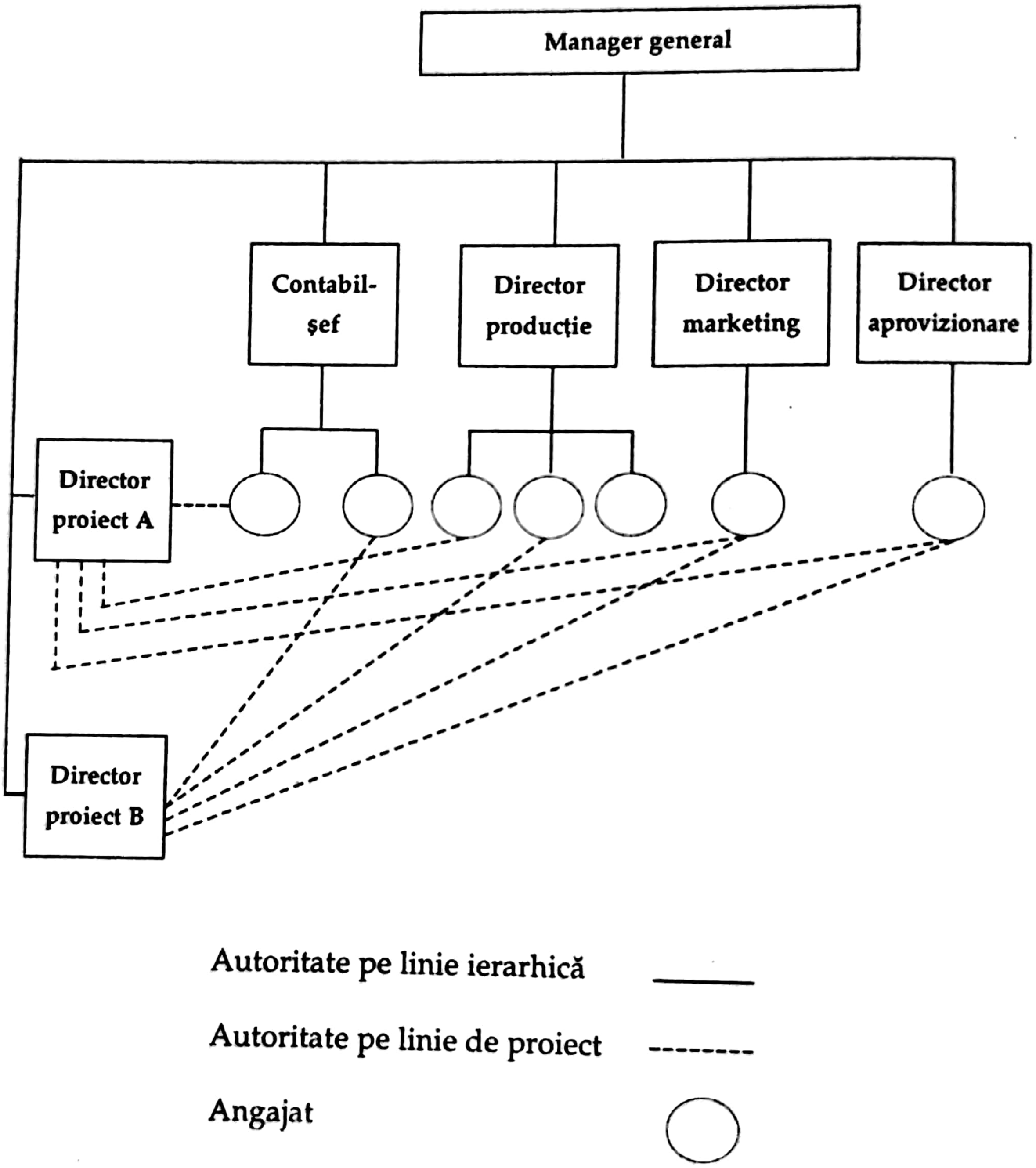

Manager general
Director financiar-contabil
Director producție
Director resurse umane
Director marketing
Agenția Sibiu
Agenția Cluj
Agenția Timișoara
Agenția Craiova

Fig. 5 - Organizare matriceală


Manager general
Contabil-șef
Director producție
Director marketing
Director aprovizionare
Director proiect A
Director proiect B
Autoritate pe linie ierarhică
Autoritate pe linie de proiect
Angajat

Organizarea activității de resurse umane

Evoluția departamentului de resurse umane în cadrul organizației O 67/002

Criterii de organizare a activității de resurse umane O 67/005

Tipuri de posturi întâlnite în activitatea de resurse umane și niveluri de salarizare O 67/007

Evoluția departamentului de resurse umane în cadrul organizației

Decizia de înființare a departamentului de resurse umane și rolul pe care îl ocupă acesta în cadrul unei organizații sunt dependente de mai multe variabile: mărimea firmei, complexitatea operațiilor executate de firmă, numărul angajaților, existența sindicatelor în cadrul organizației, stilul de conducere etc.

În acest capitol, aflați despre principalele etape pe care le parcurge un departament de resurse umane.

1. Prima etapă în dezvoltarea unui departament de resurse umane se referă la rolul de **gestiune birocratică a personalului** și la **calcularea drepturilor salariale.** Astfel, la începutul activității sale, departamentul de resurse umane se va ocupa de:

Activități în prima etapă

- actele referitoare la personal (contracte individuale de muncă, contracte de prestări servicii, crearea dosarelor de personal etc.);
- evidența activităților de personal (pontaje, concedii, adeverințe de salariat etc.);
- calcularea și, eventual, acordarea salariilor.

Exercitarea acestui rol este puternic influențată de reglementările legale cu privire la administrarea personalului. De aici și necesitatea de înființare a departamentului și de asumare a acestui rol de către departament.

2. O a doua etapă se referă la asumarea rolului de **partener strategic** pentru celelalte departamente ale companiei. În acest caz, departamentul de resurse umane devine gestionarul **performanței organizaționale.**

Pentru aceasta, departamentul dezvoltă programe care să conducă la îmbunătățirea performanței organizaționale, cum ar fi:

- proiectarea și analiza posturilor;
- evaluarea posturilor și stabilirea sistemului de salarizare;
- elaborarea sistemului de beneficii și recompense al organizației;
- evaluarea performanțelor personalului;
- organizarea recrutărilor și selecțiilor de personal;
- evaluarea și îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- organizarea pregătirii salariaților.

Activități în a doua etapă

Aceste programe au ca finalitate:

✓ **adaptarea calificărilor** existente în firmă la specificul operațiilor executate;
✓ **implicarea angajaților** în procesul muncii.

3. În cea de-a treia etapă, departamentul de resurse umane devine un **agent al schimbării** în cadrul organizației, având drept scop **dezvoltarea organizațională.**

Astfel, departamentul de resurse umane va planifica performanța organizațională – stabilind obiectivele de atins și metodele prin care se vor atinge obiectivele – și va avea în vedere obținerea unei **viziuni organizaționale** comune atât în ceea ce privește personalul de conducere, cât și personalul de execuție.

Activități în a treia etapă

Majoritatea compartimentelor de resurse umane din organizațiile românești își cheltuiesc aproximativ 90% din timp cu rezolvarea actelor de personal, calcularea și acordarea salariilor. Principala cauză o constituie actuala legislație a muncii care impune completarea unui număr mare de documente cu privire la aceste activități, precum și sistemul haotic al acestor documente.

În plus, în organizațiile mai vechi nu s-a renunțat încă la anumite documente referitoare la birocrația de personal, chiar dacă acestea nu mai sunt impuse de lege. Un exemplu de acest fel îl constituie elaborarea, în multe organizații, a așa-numitelor „state de funcțiuni".

O altă cauză este legată de necunoașterea exactă de către managementul de vârf al companiilor a posibilelor **rezultate care pot fi obținute printr-un management eficient al resurselor umane.** Aceste rezultate sunt rezumate în tabelul următor:

Rol	Instrumente	Rezultate
Gestiunea birocratică a personalului și calcularea salariilor	• Formularistică de personal • Baza de date de personal • Program informatic de calculare a salariilor	☐ Respectarea legalității în domeniul personalului ☐ Evidența personalului existent ☐ Acordarea în timp util a salariilor
Partener strategic	• Analiza și proiectarea posturilor • Evaluarea posturilor • Sistem de salarizare • Evaluarea performanțelor • Recrutare și selecție • Organizare de sesiuni de pregătire profesională	☐ Implicarea salariaților (înțelegerea de către aceștia a rolului și locului în organizație, reducerea fluctuației și a absenteismului, motivarea corespunzătoare a salariaților) ☐ Obținerea calificărilor necesare executării operațiilor firmei
Agent al schimbării	• Planificarea strategică a personalului • Folosirea unor metode de stimulare a creativității • Facilitarea înțelegerii obiectivelor	☐ Stabilirea „drumului de parcurs" ☐ Viziune organizațională comună

Criterii de organizare a activității de resurse umane

Modul de organizare a activității de resurse umane este dependent de mai mulți factori care caracterizează organizația respectivă. Acești factori influențează:

- numărul și felul posturilor care gestionează activitatea de resurse umane;
- trăsăturile persoanelor care ocupă aceste posturi;
- nivelul de decizie și responsabilitate conferit pozițiilor de resurse umane.

Primul criteriu în funcție de care este organizată activitatea de resurse umane este **mărimea organizației.** Mărimea organizației este definită de amploarea operațiilor executate de organizație și de numărul de personal necesar executării acestor operații.

Mărimea organizației

În cadrul organizațiilor românești, apariția primului post dedicat activității de resurse umane se constată la un număr de aproximativ 50 de salariați. În general, ocupantul acestui post preia activități birocratice de gestiune a resurselor umane.

Cu cât numărul de salariați este mai mare, cu atât există mai multe posturi de resurse umane. Aceasta nu înseamnă că la fiecare 50 de salariați apare câte un post nou.

Un alt criteriu de organizare a activității de resurse umane este **nivelul de calificare cerut de executarea operațiilor organizației.** Cu cât nivelul de calificare cerut este mai mare, cu atât apar mai multe posturi de resurse umane deoarece activitățile de resurse umane sunt mai multe și cer o specializare mai ridicată.

Nivelul de calificare

Într-o organizație în care principalul factor de succes este calificarea personalului sunt necesare activităţi de pregătire a personalului, evaluare şi motivare complexă a acestuia.

Dispersia geografică

Dispersia geografică este un alt criteriu de influenţă a organizării. Dezvoltarea unor unităţi teritoriale ale organizaţiei duce la apariţia de posturi de resurse umane în cadrul acestor unităţi teritoriale; o caracteristică a acestui criteriu este aceea că posturile de resurse umane din cadrul unităţilor teritoriale sunt de generalişti, spre deosebire de aparatul întâlnit în centrala organizaţiei, care este specializat.

Tipuri de departamente de resurse umane

Corespunzător acestor criterii de organizare, sunt întâlnite în practică următoarele tipuri de departamente de resurse umane:

- **departamentul de resurse umane cu un singur angajat** – caracteristic în general firmelor mici şi mijlocii; o singură persoană gestionează activităţile de resurse umane şi raportează direct managerului executiv al organizaţiei;
- **departamente de resurse umane cu generalişti** – odată cu dezvoltarea organizaţiilor este nevoie şi de alte persoane în cadrul departamentului; fie că sunt asistenţi ai managerului de resurse umane, fie că sunt analişti de resurse umane, aceste persoane lucrează în echipă pentru rezolvarea diverselor probleme de resurse umane;
- **departamente de resurse umane cu specialişti** – posturile aflate în subordinea managerului de resurse umane se specializează în executarea diverselor activităţi de resurse umane;
- **departamente de resurse umane mixte (cu generalişti şi specialişti)** – întâlnite mai ales în cazul organizaţiilor mari şi foarte mari, cu o mare dispersie teritorială.

Tipuri de posturi întâlnite în activitatea de resurse umane și niveluri de salarizare

În activitatea departamentelor de resurse umane există o mare varietate de posturi, cu denumiri care diferă de la o organizație la alta. Iată care sunt posturile cel mai des întâlnite (nivelurile de salarizare se referă la valorile nete ale salariilor):

✓ **managerul de resurse umane** (manager de personal, coordonator de resurse umane sau de personal) – este cel care conduce activitatea de resurse umane a organizației. Nivelul de responsabilitate și decizie diferă de la o organizație la alta în funcție de tipul organizației și de experiența titularului de post. **Nivelul de salarizare** este cuprins între 200 și 1500 USD, cu o frecvență mai mare între 500 și 1000 USD;

✓ **analistul de resurse umane** – poate fi specializat (analist de recrutare, analist de salarizare, analist de pregătire a personalului etc.) sau generalist. De obicei, acesta este subordonat managerului de resurse umane. În unele organizații sunt întâlniți manageri repartizați pe domenii ale activităților de resurse umane: recrutare, salarizare etc. **Nivelul de salarizare** este cuprins între 150 și 600 USD, cu o frecvență mai mare între 300 și 500 USD;

✓ **asistentul de resurse umane** – uneori este varianta cu denumire diferită a analistului, alteori este specialistul de resurse umane la început de carieră; și el poate fi specializat sau generalist și are, în general, un nivel de decizie și responsabilitate mai scăzut decât al analistului. **Nivelul de salarizare** este cuprins între 100 și 400 USD, cu o frecvență mai mare între 150 și 250 USD;

✓ **inspectorul de personal** – specializat pe birocrația presupusă de contractele individuale de muncă, contractele de prestări servicii, carnetele de muncă, concedii și relațiile cu Direcția de Muncă și Protecție Socială. Poate fi angajat al firmei sau colaborator extern. **Nivelul de salarizare** este cuprins între 100 și 200 USD, cu specificația că, în cazul colaboratorilor externi, depinde de numărul de angajați și de fluctuația personalului (aproximativ 50 USD la 50 de angajați);

✓ **referentul de salarizare** – cu diverse variante de denumiri: funcționar salarizare, specialist salarizare etc. Este cel care calculează (și uneori acordă) drepturile salariale ale personalului, în general cu ajutorul unui program informatic. **Nivelul de salarizare** este cuprins între 100 și 300 USD, în funcție de numărul de salariați;

✓ **inspectorul de sănătate și securitate în muncă** – este cel care coordonează activitatea de protecție a muncii (din punctul de vedere al controlului, instruirii, birocrației); poate fi și colaborator extern, caz în care este numit responsabil cu protecția muncii în cadrul organizației. **Nivelul de salarizare** este între 100 și 500 USD, depinzând de caracteristicile activității de protecție a muncii;

✓ **normatorul** – este cel întâlnit în unitățile productive, responsabil cu măsurarea muncii (calcularea normelor de muncă și măsurarea acestora). Apare acolo unde au fost menținute sistemele de măsurare a muncii pe bază de norme. **Nivelul de salarizare** este între 100 și 250 USD.

80

Outplacementul sau facilitarea tranziției în carieră O 80/002

Când și de ce este nevoie să apelați la outplacement O 80/004

- Recrutare și selecție versus outplacement O 80/006

Pentru cine sunt programele de outplacement O 80/007

Etapele unui proces de outplacement O 80/008

De ce să vă intereseze angajații care părăsesc firma? Aveți motive! O 80/013

RENTROP & STRATON

Pentru a răspunde cerințelor pieței și ale clienților, orice firmă, indiferent de dimensiuni, are nevoie de **schimbări periodice**.

Schimbări la nivelul personalului

Multe dintre aceste schimbări se referă la **personalul firmei**, în sensul că unii angajați vor ocupa alte posturi datorită evoluției în carieră, alții trebuie să-și îmbunătățească competențele profesionale pentru a face față schimbărilor tehnologice și noilor cerințe pe piață în domeniu, iar alții vor fi nevoiți să-și găsească un nou loc de muncă, din cauza restructurărilor survenite.

Tranziția în carieră

Din ce în ce mai multe companii recunosc impactul real pe care **tranziția în carieră** îl are asupra afacerii lor și încep să ia inițiativa pentru a-și ajuta angajații să obțină cele mai bune rezultate, în urma oricărui tip de tranziție, la fiecare nivel al evoluției carierei acestora.

Conform studiilor realizate de specialiști, unui angajat îi trebuie aproximativ **șase luni** pentru a-și găsi un nou loc de muncă și pentru a se adapta acestuia.

Dacă și în firma dvs. urmează să aibă loc disponibilizări importante ori este nevoie să renunțați la unul sau mai multe posturi, vă recomandăm să apelați la serviciile unei firme de **outplacement**.

Outplacementul sau facilitarea tranziției în carieră

Outplacement

Outplacementul, un concept apărut în SUA în urmă cu 40 ani și în Europa în urmă cu 30 ani, este un serviciu destinat **asistării angajaților care părăsesc o firmă**, dintr-un motiv sau altul.

Putem defini **outplacementul** ca un **proces de facilitare a tranziției în carieră** a angajaților, aceștia fiind asistați în orientarea spre locuri de muncă din același domeniu de activitate sau din alte domenii, spre pensionare sau spre înființarea propriei afaceri.

În cadrul acestui proces sunt asistați atât angajații disponibilizați, cât și cei care urmează să fie disponibilizați.

Acest concept vine în completarea serviciilor oferite de Agențiile pentru ocuparea forței de muncă și a fost inclus ca etapă în **disponibilizarea personalului** prin Legea nr. 53/2003 – Codul muncii.

Cadrul legal

De asemenea, Legea nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă stipulează **obligativitatea angajatorilor** de a înștiința Agențiile pentru ocuparea forței de muncă în cazul unor restructurări ale activității care conduc la modificări substanțiale ale personalului propriu.

Scopul este acela de a putea adopta măsuri concrete pentru combaterea șomajului și prevenirea efectelor sociale nefavorabile ale acestor restructurări.

Prin **programele de outplacement** puteți oferi managerilor și angajaților dvs. asistență în procesul de luare a deciziilor privind cariera, ajutându-i să facă cele mai bune alegeri și să le implementeze cu succes.

Dacă doriți să aplicați un astfel de program, va trebui să aveți în vedere următoarele **obiective**:

R&S RENTROP & STRATON

- acordarea de asistență persoanelor care urmează să fie disponibilizate, în vederea diminuării stresului cauzat de situația în care se află, prin înlesnirea tranziției către un alt loc de muncă;

Obiectivele programelor de outplacement

- facilitarea evidențierii pentru fiecare angajat disponibilizat a punctelor forte profesionale și personale, în vederea creșterii șanselor de repoziționare;
- sprijinirea procesului de reintegrare a participanților pe piața forței de muncă.

Pe toată durata implementării unui program de outplacement este important să le oferiți angajaților în cauză **posibilitatea de a-și dezvolta noi relații,** care să le faciliteze obținerea unor noi locuri de muncă.

Când și de ce este nevoie să apelați la outplacement

Pentru că, într-adevăr, **oamenii** sunt **cel mai important capital** al unei firme, tot mai mulți angajatori încep să țină seama de acest fapt. O dovadă o reprezintă chiar existența programelor de outplacement.

Primele companii care au apelat la astfel de servicii au fost cele internaționale, care cunosc beneficiile legate de outplacement.

Imagine și reputație

În special după aderarea României la Uniunea Europeană, firmele din țara noastră au început să pună un accent mai mare pe **imagine și reputație,** astfel că solicitările pentru programele de outplacement sunt în creștere.

De asemenea, **criza forței de muncă** în anumite domenii de activitate conduce la nevoia recuperării capitalului uman, iar tot mai mulți angajatori solicită din ce în ce mai des **forță de muncă calificată și cu experiență**.

Vă prezentăm câteva dintre **situațiile** cu care se poate confrunta firma dvs. și în care este cel mai indicat să apelați la outplacement:

Când să apelați la outplacement

☐ Firma se află într-o perioadă de tranziție majoră, care necesită **reduceri semnificative de personal** – această situație se întâlnește mai ales la companiile multinaționale de producție, care sunt nevoite să treacă prin procese de restructurare pentru a rămâne competitive.

☐ Vă aflați într-o perioadă de **schimbare a profilului de activitate** al întregii firme sau al unor secții (de exemplu, secția de panificație din firma dvs. se reprofilează pe producția de dulciuri), caz în care nu veți mai avea nevoie nici de aceleași posturi, nici de același număr de angajați.

☐ Întreaga firmă sau o secție își schimbă **sediul în altă localitate**. De exemplu, o firmă de confecții își păstrează biroul de design și distribuție în București, dar secția de producție se mută într-o altă localitate, la o distanță de 150 de km.

☐ Unii angajați de top management **sunt nevoiți să părăsească firma** și au nevoie de un suport special pentru a obține o nouă poziție corespunzătoare.

În toate cazurile de mai sus, problema este aceea de a adopta măsuri concrete pentru **combaterea șomajului** și prevenirea efectelor sociale nefavorabile ale restructurărilor care survin în firme.

Programele de outplacement reprezintă un instrument deosebit de util în procesul de **concediere a angajaţilor** şi contribuie în mod decisiv la **îmbunătăţirea imaginii firmei** dvs.

Recrutare şi selecţie versus outplacement

Nu confundaţi activitatea de outplacement cu cea de recrutare şi selecţie de personal:

Recrutare şi selecţie

→ Prin **recrutare şi selecţie** se are în vedere găsirea unui candidat al cărui profil corespunde postului pus la dispoziţie de către un angajator.

Outplacement

→ În **outplacement**, obiectivul constă în **acompanierea persoanei disponibilizate** pentru construirea unui nou proiect profesional – în concordanţă cu aspiraţiile sale şi cu pregătirea profesională – şi facilitarea integrării profesionale, prin identificarea unui loc de muncă adecvat pregătirii sale.

Firma care asigură serviciile de outplacement nu poate garanta găsirea unui loc de muncă, dar şansele persoanelor aflate în acompaniament sunt mult mai mari decât în cazul celor care şi-ar căuta singuri un nou job.

Acompaniament social

Pe parcursul **acompaniamentului social**, consultantul poate face propuneri de locuri de muncă, dar decizia este a persoanei consiliate.

Consultantul care oferă servicii de outplacement poate ţine legătura cu participanţii şi după angajarea acestora, în timpul perioadei de probă.

Beneficiile unui astfel de serviciu sunt evidente, atât pentru companie, cât şi pentru angajaţii disponibilizaţi, care au şanse mai mari în identificarea unui nou loc de muncă.

Pentru cine sunt programele de outplacement

Participanții la un program de outplacement

În general, serviciile de outplacement sunt **externalizate**, iar principalii participanți într-un program de outplacement sunt următorii:

- **firma furnizoare** a serviciilor de outplacement;
- **firma care solicită** serviciile de outplacement (reprezentații conducerii firmei, respectiv Departamentul de resurse umane);
- **persoanele disponibilizate** (denumite, de obicei, candidați), care urmează să beneficieze de consiliere pentru găsirea unui nou loc de muncă sau pentru deschiderea unei afaceri.

Programele de outplacement trebuie să fie adaptate atât la nevoile particularizate ale organizației dvs., cât și la nivelul fiecărui angajat.

Programele de outplacement

Din perspectiva angajaților, programele de outplacement se grupează în două mari categorii:

- cele destinate **managerilor sau specialiștilor** – în aceste programe importante sunt evaluarea cât mai corectă a abilităților și competențelor personale, precum și facilitarea întâlnirii persoanelor aflate în acompaniament cu cât mai mulți potențiali angajatori, pentru a putea face alegerea optimă din soluțiile care li se oferă;
- cele destinate **angajaților din pozițiile de execuție**, cu calificare medie sau scăzută – în aceste programe accentul se pune pe transmiterea de informații și crearea de abilități în vederea unor șanse mai mari de repoziționare: redactarea

adecvată a CV-ului, prezentarea la interviu, accesarea bazelor de date cu locuri de muncă, conștientizarea punctelor forte.

Recent, pe piața românească a apărut o alternativă la procesul de outplacement „clasic", și anume **outplacementul on-line**.

Outplacement on-line

Această metodă presupune:

- posibilitatea accesării unei liste cu CV-uri ale persoanelor disponibilizate, listă pusă la dispoziție în mod gratuit firmelor înscrise în baza de date a sistemului;
- posibilitatea creării de baze de date pe meserii și fișe de prezentare a candidaților.

Etapele unui proces de outplacement

Etapele procesului de outplacement

Iată care sunt principalele etape ale unui proces de outplacement:

☞ selectarea firmei furnizoare;
☞ pregătirea programului de outplacement;
☞ evidențierea atuurilor profesionale și consilierea candidaților;
☞ elaborarea planului concret de acțiune;
☞ evaluarea procesului de outplacement.

Selectarea firmei furnizoare și pregătirea programului de outplacement

Furnizorul de outplacement

Firma beneficiară stabilește obiectivele procesului de outplacement și resursele disponibile, apoi identifică furnizorul de servicii de outplacement.

Principalele **criterii de selectare** ale unui bun furnizor de outplacement sunt următoarele:

✓ experiență solidă;

✓ metodologie robustă;
✓ abordare etică și profesională.

În plus, programele oferite trebuie să satisfacă cel mai bine **cerințele specifice ale firmei beneficiare**.

De exemplu, o firmă care are birouri deschise în mai multe regiuni sau țări va dori să angajeze o firmă de outplacement cu un număr suficient de consultanți, care să acopere toate aceste arii și care să aibă experiență în domeniul de activitate respectiv.

Un alt aspect ce trebuie luat în calcul este acela că programul de outplacement este eficient atunci când își păstrează două caracteristici: **confidențialitatea și obiectivitatea.**
Între candidați și consultanți trebuie să se stabilească o relație de încredere.

După selecție, **firma beneficiară**, în colaborare cu **firma furnizoare**, procedează la pregătirea programului și implementarea procesului de outplacement.

Evidențierea atuurilor profesionale și consilierea candidaților

Consilierea candidaților

Evidențierea atuurilor profesionale ale candidaților se face în cadrul unor întrevederi individuale și colective.

În cadrul **întrevederilor individuale** se realizează următoarele activități:

- cunoaşterea persoanei aflate în acompaniere;
- crearea unui climat de încredere între consultant şi persoana acompaniată;
- întocmirea unui **bilanţ profesional şi personal** al persoanei aflate în acompaniament, care constă în:
  - ✓ evidenţierea cunoştinţelor şi a competenţelor profesionale, inclusiv a celor complementare;
  - ✓ evidenţierea punctelor forte şi a celor care trebuie îmbunătăţite;
  - ✓ analiza reuşitelor şi a eşecurilor profesionale;
- stabilirea unui **nou proiect profesional;**
- **realizarea documentelor** necesare pentru **interviul de angajare;**
- însuşirea regulilor de prezentare la interviu: întrebări posibile, vestimentaţie, limbaj nonverbal;
- **elaborarea planului de acţiune**.

Consilierea candidaţilor prin întrevederi individuale

Iată care sunt principalele activităţi realizate în cadrul **întrevederilor colective**:

Consilierea candidaţilor prin întrevederi colective

- oferirea posibilităţii de **inter-relaţionare** a candidaţilor;
- pregătirea candidaţilor în vederea prezentării la interviu (reguli de prezentare, întrebări şi răspunsuri posibile, greşeli ce trebuie evitate etc.);
- **simulările şi jocurile de rol** (organizarea de interviuri ipotetice de angajare);
- elaborarea documentelor necesare (CV, scrisoare de intenţie etc.);

- prezentarea modalităţilor de identificare a ofertelor de locuri de muncă (anunţuri în presă, anunţuri on-line, candidatură spontană, recomandări privind interpretarea anunţurilor etc.).

Beneficiarii programului de outplacement trebuie să ştie că a apărut **o nouă modalitate de prezentare a candidaţilor** – cea **video**, prin care aceştia au posibilitatea de a comunica direct cu angajatorii.

Candidaţii pot vorbi despre propria persoană şi despre pregătirea lor profesională într-un mod mai eficient şi mai personal. De aceea, regulile de prezentare la interviu, limbajul folosit şi vestimentaţia devin aspecte şi mai importante.

Întrevederile colective au o mare importanţă deoarece **candidaţii comunică între ei** şi îşi împărtăşesc din experienţele de la interviurile de angajare.

Mai mult decât atât, există şi posibilitatea ca acel candidat care se decide pentru demararea unei afaceri proprii să-şi angajeze el însuşi personal dintre candidaţii pe care i-a cunoscut în timpul întrevederilor colective.

Elaborarea planului de acţiune

Consilierea candidatului se concretizează într-un **plan de acţiune**. Persoana disponibilizată va trece la implementarea acestui plan, beneficiind de sprijinul unui consultant.

Elementele planului de acţiune sunt următoarele:

Planul de acţiune al candidatului

- **demersul practic de căutare a unui loc de muncă:**
  - ✓ aplicaţii directe la companiile potenţial angajatoare;
  - ✓ răspunsuri la anunţuri;
  - ✓ candidatura spontană;
  - ✓ participarea la târguri de locuri de muncă;
  - ✓ activarea reţelei personale de contacte a persoanei disponibilizate;
  - ✓ înscrierea în baza de date a companiilor de recrutare etc.;
- **repoziţionarea pe piaţa muncii:**
  - ✓ integrarea în noua activitate profesională;
  - ✓ sprijin în cazul demersului de creare a unei afaceri.

Evaluarea procesului de outplacement

La final, compania beneficiară împreună cu furnizorul de servicii de outplacement vor cuantifica rezultatele procesului.

Pentru a fi evaluat, un program de outplacement trebuie analizat având în vedere mai mulţi **factori:**

Evaluarea programului de outplacement

- numărul persoanelor disponibilizate;
- durata de acompaniere, perioada din an;
- situaţia de pe piaţa forţei de muncă din zona respectivă (meserii cerute pe piaţa muncii, ofertele locale, nivelul de salarizare oferit);
- meseriile persoanelor disponibilizate;
- categoria de vârstă predominantă;
- constrângerile impuse de angajatori sau de candidaţi (program de lucru, distanţa locului de muncă faţă de domiciliu etc.).

Principalii **indicatori de succes** ai unui program de outplacement sunt următorii:

- ✓ procentul de persoane disponibilizate care au reuşit să ocupe un nou loc de muncă;
- ✓ efectul asupra moralului angajaţilor rămaşi în firmă;
- ✓ efectul asupra imaginii firmei.

Durata programului

Durata optimă a unui proces de outplacement diferă, în funcţie de termenii stabiliţi în contractul dintre cele două companii, putând să dureze de la 3 luni până la 12 luni.

În implementarea unui program de outplacement trebuie să ţineţi cont de **dinamica pieţei forţei de muncă** locale, adică să aveţi în vedere aspecte precum: oportunităţile de locuri de muncă, perioada din an, tipurile de meserii căutate pe piaţa muncii, calificările persoanelor aflate în acompaniament etc.

În acest sens este bine să aveţi periodic **întrevederi cu reprezentanţii firmei furnizoare** de servicii, în care să discutaţi stadiul proiectului la data întrevederii şi să faceţi o analiză la zi a pieţei muncii din zona respectivă.

De ce să vă intereseze angajaţii care părăsesc firma? Aveţi motive!

Programele de outplacement prezintă avantaje atât din perspectiva firmelor, cât şi din perspectiva persoanelor disponibilizate.

Iată care ar fi **avantajele firmei** dvs. în cazul în care, pentru angajații disponibilizați, ați apela la serviciile unui furnizor de outplacement:

Avantajele firmei

- ✓ imaginea firmei se îmbunătățește, atât în interior, cât și în exterior;
- ✓ contribuiți la diminuarea efectelor restructurării asupra economiei locale;
- ✓ evitați demoralizarea personalului; angajații rămași în firmă nu sunt demotivați din cauza disponibilizărilor sau a restructurărilor de care a fost nevoie;
- ✓ evitați litigiile cu angajații concediați (disponibilizați);
- ✓ sporiți și îmbunătățiți relațiile de afaceri (angajații de top care au beneficiat de outplacement pot fi în continuare de ajutor firmei, în noile poziții pe care le ocupă).

Iată și avantajele **persoanelor disponibilizate** care beneficiază de un program de outplacement:

Avantaje pentru angajați

- ✓ diminuarea stresului cauzat de concediere;
- ✓ evidențierea competențelor profesionale complementare;
- ✓ consiliere pentru analiza pieței forței de muncă, redactarea CV-ului și a scrisorii de intenție, prezentarea la interviul de angajare;
- ✓ scurtarea duratei de căutare a unui nou loc de muncă.

Candidații (persoanele disponibilizate) intră în aceste programe demoralizați și cu o atitudine defensivă, dar, la final, devin optimiști și încrezători în competențele lor profesionale.

Mulţi dintre ei spun că, fără outplacement, nu şi-ar fi găsit noi locuri de muncă, nu s-ar fi gândit să schimbe domeniul de activitate sau nu ar fi urmat cursuri de perfecţionare.

Exemplu

Elocvent este cazul unei persoane aflate în acompaniere, care în decurs de nouă ani nu a participat la cursuri de perfecţionare, astfel că, atunci când a fost disponibilizată, era pe un post de muncitor necalificat.

În cadrul întrevederilor individuale, consultantul a trecut în revistă pregătirea profesională a candidatei şi a constatat că respectiva persoană avea un curs de tranşator de carne, ceea ce i-a permis să candideze pentru un post în industria alimentară.

Exemplu

Prin programul de outplacement, o altă candidată, cu o specializare necompetitivă pe piaţa muncii, a fost îndrumată să urmeze un curs de cosmeticiană, astfel că, după numai cinci luni de la concediere, a reuşit să-şi deschidă propria afacere.

Angajaţii care rămân în organizaţie în urma disponibilizărilor apreciază efortul pe care îl face compania atunci când optează pentru outplacement. Ei înţeleg că firma lor îşi valorizează angajaţii, iar rezultatul este **motivarea** şi **creşterea productivităţii.**

Avantajele firmei

Organizaţiile care au apelat la programele de outplacement au constatat creşteri simţitoare:

✓ la nivelul **satisfacţiei angajaţilor faţă de companie;**

✓ la nivelul **pregătirii individuale pentru schimbare.**

Mobilitatea resurselor umane

Prin activitatea de consiliere, este stimulată atât **mobilitatea profesională**, cât și cea **geografică**, mulți candidați fiind de acord să se angajeze în alte localități decât cele de domiciliu.

Firmele s-au orientat către aceste noi metode de **păstrare a legăturilor cu foștii angajați**, deoarece au conștientizat valoarea reală a cunoștințelor, experienței și culturii investite în capitalul uman.

Outplacementul arată grija unei companii pentru angajații săi, chiar și atunci când aceștia se află în situația de a părăsi organizația.

Se formează astfel o **relație de încredere** între angajator și resursele umane ale firmei, ceea ce determină o **creștere a motivației în muncă** și a alinierii la noile standarde ale organizației.

Situație mai specială?

V-ați confruntat cu o situație mai specială în activitățile de resurse umane din firma dvs.?

Folosiți *bonul valoric* de pe coperta 3 a acestei actualizări ca să aflați răspunsul specialiștilor la una dintre întrebările dvs. privind managementul resurselor umane. Completați formularul și expediați-l prin fax la numărul (021) 317.25.86.

Sau spune-ți ce subiecte vreți să găsiți în actualizările viitoare. Așteptăm cu interes mesajele dvs. pe adresa mru@rs.ro.

Planificarea activității

P 15

Ce este planificarea P 15/002

5 secrete ale unei planificări eficiente P 15/002

Avantajele planificării P 15/003

Planificarea, în 5 pași P 15/004

Caracteristicile unui plan de succes P 15/008

Listă de control pentru realizarea unui plan perfect P 15/010

R&S RENTROP & STRATON

Ce este planificarea

Când v-aţi confruntat cu o situaţie de criză în organizaţie, v-aţi dat seama că puţini dintre angajaţii dvs. aveau o idee clară despre cum să rezolve problema respectivă. Ei aşteptau, desigur, de la dvs. un răspuns prompt. S-a întâmplat însă ca acţiunile întreprinse să fie confuze şi să trădeze astfel lipsa unei planificări adecvate.

Un plan bun nu numai că vă permite să conduceţi eficient firma în condiţiile în care nu se întâmplă nimic neprevăzut, dar el este una dintre garanţiile că nimic neprevăzut nu se va întâmpla. În orice caz, o eventuală surpriză vă va găsi pregătit. Nu uitaţi că eşecul în afaceri este aproape întotdeauna legat de lipsa unei planificări adecvate.

Planificarea este procesul de stabilire a obiectivelor şi de identificare a paşilor ce trebuie întreprinşi pentru a atinge aceste obiective.

Alocarea eficientă a resurselor

Nici o organizaţie nu-şi poate permite să-şi deruleze afacerile la întâmplare. În plus, resursele de care dispune sunt limitate şi trebuie, aşadar, alocate cu grijă. Esenţa unui plan constă în alocarea resurselor spre acele domenii de activitate care prezintă potenţialul de succes cel mai ridicat.

5 secrete ale unei planificări eficiente

1. Faceţi astfel încât angajaţii să participe la stabilirea obiectivelor; acest lucru va creşte motivarea lor pentru îndeplinirea acelor obiective.

2. Nu însărcinați un angajat cu mai mult de cinci obiective majore. Prea multe obiective creează confuzie în activitatea sa și fac dificil controlul.

3. Asigurați intervale de timp de rezervă în stadiile-cheie ale planurilor dvs.

4. Planificați neprevăzutul. Stabiliți ce trebuie făcut atunci când lucrurile nu decurg conform planurilor.

5. Nu vă limitați la elaborarea de planuri! Puneți-le în aplicare și analizați rezultatele.

Avantajele planificării

✓ Planificarea vă permite să gândiți în perspectivă și să renunțați la atitudinea „aștept să văd ce se întâmplă". O abordare activă în locul uneia pasive vă permite să analizați din timp ce se poate face și cum anume.

✓ Planificarea motivează. Ea oferă angajaților obiective de atins, atrage resursele și le orientează către un țel precis.

✓ Planificarea ajută munca în echipă. Fiecărui membru al echipei îi sunt alocate anumite sarcini, rezultatul final fiind obținut prin coordonarea activităților respective și în urma colaborării dintre membrii echipei.

✓ Planificarea ajută la clarificarea acțiunilor ce urmează să fie organizate, conduse și apoi controlate.

✓ Planificarea vă permite să vă obișnuiți cu neprevăzutul. Adesea lucrurile nu decurg conform planului.

Intervin probleme neaşteptate, situaţii de criză. Planificând, veţi învăţa să le faceţi faţă mai uşor.

Planificarea, în 5 paşi

– Plan de acţiune –

Cum să stabiliţi obiectivele

☞ **Formulaţi obiectivele.**

Planificarea începe cu formularea obiectivelor generale ale firmei. Aceste obiective sunt distribuite diferiţilor conducători de departamente (sau de echipe de lucru), care le comunică mai departe personalului din subordine. Obiectivele generale devin, la acest nivel ierarhic, obiective specifice. Ele pot fi orientate pe o perioadă scurtă de timp sau pot fi obiective strategice (de mai lungă durată). Întotdeauna obiectivele trebuie să fie **măsurabile, posibil de atins, stimulative** şi cu **termen de realizare** bine precizat.

☞ **Câştigaţi cooperarea personalului.**

După ce aţi comunicat angajaţilor ce trebuie făcut, aşteptaţi reacţia lor. Răspundeţi eventualelor nelămuriri. Convingeţi-i că obiectivele sunt realiste şi că sunt, în linii mari, aceleaşi şi pentru colegii lor (păstrând desigur specificul fiecărui post).

Motivaţi angajaţii

Este important să câştigaţi încrederea şi cooperarea angajaţilor. Descrieţi-le planul general al activităţii precum şi rolul fiecăruia în cadrul întregului proces. Faceţi-i să înţeleagă că obiectivele ce le revin sunt adecvate abilităţilor şi aptitudinilor lor.

☞ **Gândiţi-vă la planuri flexibile.**

Nu întotdeauna realitatea se conformează planurilor. Se întâmplă să delegaţi sarcini importante unui subordonat şi acesta să nu le îndeplinească aşa cum ar trebui sau chiar să părăsească firma, compromitând desfăşurarea unui întreg şir de operaţii. Toate planurile sunt „date peste cap". Pentru a evita sau remedia în timp util astfel de situaţii, stabiliţi soluţii alternative pentru fiecare dintre activităţile al căror rezultat se reflectă asupra reuşitei unui întreg proiect.

Soluţii alternative

Cei mai mulţi manageri nu întocmesc cu adevărat planuri flexibile. Preferă doar să gândească ce vor face dacă intervin lucruri neprevăzute. Este utilă însă schiţarea (punerea pe hârtie) a unor planuri amănunţite, cu ajutorul cărora să puteţi acţiona rapid în situaţii de criză.

☞ **Acţionaţi conform planului.**

Verificaţi dacă angajaţii au la dispoziţie tot ceea ce este necesar activităţii lor, dacă s-au întocmit bugetele necesare şi calendarele de termene. Detalii despre acestea puteţi citi în capitolul *C 68 – Controlul.*

☞ **Stabiliţi reguli, proceduri** şi **politici** care să susţină realizarea planurilor şi faceţi-le cunoscute angajaţilor.

Regula este o normă de conduită ce trebuie urmată întotdeauna în cadrul firmei.

În general, regulile permit creşterea securităţii în muncă, servesc introducerii unei discipline în organizaţie sau restricţionează în anumite locuri accesul unor persoane.

De exemplu:

- *Vă rugăm nu fumaţi!*
- *Accesul permis doar angajaţilor!*

Regulile firmei

Regulile stabilesc standarde de comportament la locul de muncă, în timp ce procedurile ajută la înţelegerea şi respectarea lor, asigurând totodată și o modalitate de a răspunde în cazul în care acestea ar fi încălcate.

Procedurile prezintă, în ordine cronologică, pașii ce trebuie întreprinși pentru atingerea obiectivelor.

Procedurile firmei

Puteți stabili proceduri detaliate pentru diferite activități specifice, precum: încheierea unui contract cu un client, modul de tratare a unor reclamații, selecția și recrutarea personalului, evaluarea performanțelor angajaților, promovarea și concedierea acestora.

Procedurile trebuie să fie complete, adică să fie operaționale în orice situație. Dacă totuși angajații se confruntă cu o problemă inedită, este necesar să fie anunțați superiorii direcți.

Politicile firmei sunt principii de gândire și acțiune în cadrul organizației.

Ele indică acțiunile ce trebuie întreprinse, dar oferă în același timp flexibilitate în modul de operare.

Politicile firmei

Decizia ca posturile de conducere din organizație să poată fi ocupate numai de către absolvenți ai unei facultăți constituie un exemplu de politică a firmei. Implică acest fapt imposibilitatea unei persoane fără studii universitare să candideze și să câștige un astfel de post în firma respectivă? Nu, pentru că decizia în cauză nu e privită ca o regulă, ci ca o politică a firmei.

Ca atare, candidații care posedă suficientă experiență profesională sau/și calități care satisfac cerințele postului pot fi angajați/promovați.

Spre deosebire de o regulă, politica firmei permite anumite interpretări și flexibilitate în aplicare.

O afirmaţie precum „promovările se fac doar din rândul personalului angajat în firmă" este un alt exemplu de politică din cadrul unei organizaţii. În cazul în care nu există posibilitatea unei astfel de promovări (angajaţii disponibili nu au calităţile şi nici aptitudinile necesare) se apelează, desigur, la persoane din exteriorul firmei, prin recrutare şi selecţie.

În mod ideal, politicile firmei trebuie formulate înainte de angajarea forţei de muncă. Dacă ele sunt modificate sau înlocuite cu totul, este esenţial ca schimbările să fie explicate angajaţilor şi să se stabilească o dată precisă pentru introducerea lor.

Regulile, procedurile şi politicile stau la baza alcătuirii Manualului de personal al fiecărei firme, ghidul de acţiune al oricărui angajat. În cuprinsul temei *R 47 – Regulamentul de organizare şi funcţionare,* puteţi consulta modul în care se formulează politicile firmei şi modul în care sunt detaliate procedurile şi regulile care ajută la punerea lor în aplicare.

Politica firmei

Pentru că dorim să răspundem prompt solicitărilor clienţilor noştri şi să ne achităm la timp de obligaţiile contractuale, aşteptăm ca toţi angajaţii să fie prezenţi la lucru între orele 8:30 şi 17:30.

Reguli

- *Programul de lucru este între orele 8:30 şi 17:30.*
- *Este permisă o pauză de masă de o oră.*

Proceduri

- *Când părăsiţi biroul în timpul pauzei de masă, anunţaţi cât timp veţi lipsi şi cum puteţi fi contactat.*
- *Se vor întocmi de către fiecare angajat fişe zilnice cu activităţile importante întreprinse şi durata acestora.*

Exemplu

- *Absența nemotivată de la serviciu va face obiectul unor proceduri disciplinare (avertizări verbale, avertizări scrise, penalizări).*
- *Absențele nemotivate repetate conduc la desfacerea contractului de muncă.*

Caracteristicile unui plan de succes

Calitatea planului întocmit determină succesul planificării. Un plan reușit prezintă următoarele caracteristici:

Factori de succes în planificare

✓ Este înțeles de către angajați.

✓ Este în concordanță cu valorile și scopurile organizației.

✓ Identifică elementele-cheie ale activității din firmă.

✓ Este făcut la timp („un plan bun azi e mai util decât un plan perfect mâine”).

✓ Este realist, poate fi pus în practică.

✓ Ia în considerare atât oportunitățile, cât și piedicile ce pot interveni.

✓ Prevede soluții pentru rezolvarea situațiilor nedorite.

✓ Este flexibil, astfel încât să poată fi adaptat schimbărilor.

✓ Este întocmit cu participarea angajaților (sau, cel puțin, este acceptat de către aceștia).

✓ Are un obiectiv major bine determinat (de exemplu, îmbunătățirea calității unui produs, dezvoltarea profesională a angajaților, creșterea performanțelor în muncă).

- ✓ Are precizate obiective specifice, care marchează etape intermediare din desfășurarea planului.
- ✓ Este realizat pentru un orizont de timp nu foarte îndepărtat.
- ✓ Cei ce întocmesc planul sunt aceiași cu cei care îl execută sau sunt cei care îi conduc direct pe executanți.

Planurile eșuează mai ales din următoarele motive:

Factori de risc în planificare

- ➜ Informarea prealabilă insuficientă
- ➜ Lipsa unor obiective clare (nimeni nu știe precis ce are de făcut)
- ➜ Alocarea inadecvată a sarcinilor (nu se realizează concordanța între cerințele postului și capacitatea de lucru a angajatului)
- ➜ Delegarea defectuoasă a sarcinilor (unii angajați sunt supraîncărcați în muncă, alții stau degeaba, conform regulii care spune că într-o organizație suprasarcinile vor curge către cei mai competenți dintre angajați). Faptul că dvs. vă confruntați cu un volum prea mare de muncă la care se adaugă lipsa încrederii față de unii angajați vă pot face adesea să încredințați prea multe sarcini celor mai buni subalterni. Consecința? Unii dintre ei sunt copleșiți de responsabilități; calitatea activității lor are de suferit, iar finalizarea sarcinilor este întârziată.
- ➜ Fixarea unor termene-limită nerealiste
- ➜ Lipsa unei coordonări a eforturilor angajaților. Unele părți ale planului sunt duse la îndeplinire, dar altele nu. Acest fapt necesită replanificări și realocări de sarcini.

➜ Planificarea nu este însoțită de activitatea de control, cu ajutorul căreia se poate determina în orice moment stadiul aplicării planului.

Listă de control pentru realizarea unui plan perfect

Etapele planificării eficiente:

☐ Fixați scopurile și obiectivele.

☐ Analizați-le.

☐ Stabiliți prioritățile, în funcție de urgența și importanța fiecărui scop/obiectiv.

☐ Fixați termene de realizare.

☐ Elaborați un plan efectiv de acțiune.

Planul trebuie să conțină:

☐ scop (finalitatea planului);

☐ obiective (detalii ale felului în care va fi atins scopul);

☐ activități (elemente prin care se vor îndeplini scopul și obiectivele);

☐ program (evoluția planului în timp);

☐ indicatori de performanță (arată dacă munca evoluează conform planului);

☐ metode de protecție (încercări de a preîntâmpina orice neregulă care se poate ivi în implementarea planului).

Planificarea resurselor umane

Atentie
Vezi și urmatorul
P27

P 27

Ce să urmăriţi prin planificarea strategică a resurselor umane **P 27/003**

Avantajele planificării strategice a resurselor umane **P 27/004**

Etapele planificării resurselor umane **P 27/005**

Strategiile şi politicile de resurse umane **P 27/006**

Cum să procedaţi pentru planificarea resurselor umane în firma dvs. **P 27/009**

- **Analiza ofertei de resurse umane** **P 27/009**
- **Profilul angajaţilor** **P 27/011**

Soluţii pentru rezolvarea surplusului de personal **P 27/013**

Soluţii pentru rezolvarea deficitului de personal **P 27/014**

Tendinţe actuale în planificarea strategică a resurselor umane **P 27/016**

RENTROP & STRATON

Planificarea strategică a organizației, inclusiv planificarea resurselor umane, reprezintă cea mai importantă activitate managerială cu efecte pe termen lung.

Deși **planificarea resurselor umane** este o componentă esențială a managementului general al organizației, din păcate este adesea neglijată.

Pentru ca firma să transforme **capitalul** său **uman** într-un **avantaj competitiv** și, în consecință, să obțină succes și profit, fiecare angajat trebuie să fie la locul potrivit și să știe ce are de făcut – iar pentru acestea este nevoie, mai întâi, de o planificare strategică a resurselor umane.

?

Planificarea resurselor umane (PRU) urmărește identificarea nevoilor, strategiilor și politicilor privind resursele umane ale firmei, inclusiv estimarea cererii și a ofertei de personal.

Pe baza obiectivelor și a planurilor firmei, prin PRU se **estimează cererea** viitoare **de angajați** (sub aspect cantitativ și calitativ), se compară această cerere cu forța de muncă disponibilă în firmă și se stabilesc planuri de eliminare a diferențelor ce pot apărea între cele două aspecte.

PRU este un proces continuu de analiză a resurselor umane ale firmei și se desfășoară în concordanță cu **obiectivele, politicile** și **strategiile** pe termen mediu și lung ale acesteia.

Planificarea strategică

Activitatea de planificare a resurselor umane trebuie să fie **adecvată specificului firmei** și să aibă drept scop asigurarea îndeplinirii obiectivelor generale.

Nu se poate realiza o planificare viabilă a resurselor umane fără o corelare directă cu **planificarea strategică a organizației.**

Ce să urmăriți prin planificarea strategică a resurselor umane

Iată întrebarea-cheie de la care trebuie să plecați în realizarea planificării resurselor umane:

*Care este **necesarul de resurse umane** al firmei și ce **pregătire profesională** plus ce **competențe** trebuie să dețină angajații noștri, atât în prezent, cât și în viitor?*

PRU, pe scurt

De aici și interdependența între planificarea resurselor umane și alte activități de personal.

De exemplu, parte integrantă a planificării resurselor umane este procesul de **recrutare și selecție** a personalului.

Planificarea resurselor umane este în strânsă legătură și cu **evaluarea performanțelor** și cu activitățile de **formare și dezvoltare profesională.**

PRU și alte activități de personal

Prin evaluarea performanțelor identificați **competențele necesare angajaților** pentru a-și putea realiza sarcinile conform cerințelor postului sau în vederea promovării.

Cunoașterea competențelor necesare personalului vă ajută să elaborați programe eficiente de formare și dezvoltare profesională.

În planificarea strategică a resurselor umane trebuie să țintiți următoarele **obiective principale:**

- ☞ obținerea necesarului de resurse umane – toate posturile trebuie să fie ocupate;
- ☞ adecvarea resurselor umane la posturile și la specificul activităților firmei – pregătirea profesională și competențele angajaților trebuie să corespundă cu cerințele postului;
- ☞ utilizarea eficientă a resurselor umane ale organizației, în vederea atingerii obiectivelor organizaționale – angajații trebuie să fie motivați, iar obiectivele lor personale trebuie să coincidă cu obiectivele generale ale firmei.

Avantajele planificării strategice a resurselor umane

Contextul economic actual obligă organizațiile nu numai să reacționeze la **schimbări**, ci – mult mai important – **să le prevadă**.

În acest sens, planificarea strategică a resurselor umane oferă următoarele **avantaje**:

Avantajele planificării resurselor umane

- ✓ Este un instrument deosebit de util în gestionarea schimbărilor organizaționale.
- ✓ Vă permite să coordonați cu mare precizie activitățile departamentului de resurse umane și să apreciați eforturile necesare în vederea obținerii rezultatelor dorite de către firmă.
- ✓ Prin planificare puteți observa influența strategiilor de resurse umane asupra strategiei generale a firmei și puteți interveni în sensul dorit.
- ✓ Puteți identifica eventualele probleme ale angajaților înainte ca acestea să se transforme în situații de criză.

Avantajele planificării resurselor umane

- ✓ Vă permite să menţineţi o organizare flexibilă a personalului.
- ✓ Managementul îşi poate forma o imagine mult mai clară asupra dimensionării resurselor umane şi asupra disponibilităţii acestora.
- ✓ Resursele umane ale firmei sunt utilizate într-un mod mult mai eficient.
- ✓ Se reduce fluctuaţia de personal.
- ✓ Se obţine o îmbunătăţire a calităţii produselor şi serviciilor oferite şi creşte productivitatea muncii.

Etapele planificării resurselor umane

Iată care sunt **principalele etape** pe care este necesar să le parcurgeţi pentru o planificare strategică a resurselor umane în firma dvs.:

- ☐ analiza filozofiei şi a misiunii firmei;
- ☐ analiza obiectivelor, politicilor şi strategiei firmei;
- ☐ analiza mediului extern în care firma îşi desfăşoară activitatea – care sunt oportunităţile şi constrângerile;
- ☐ analiza personalului existent în organizaţie şi estimarea necesarului de resurse umane pe termen mediu şi lung;
- ☐ analiza disponibilităţilor viitoare de personal;
- ☐ evaluarea punctelor tari şi a punctelor slabe în activitatea firmei;
- ☐ stabilirea obiectivelor, a politicilor şi a strategiilor de resurse umane;

R&S RENTROP & STRATON

☐ implementarea planurilor de resurse umane.

Pentru elaborarea unei strategii de succes în planificarea resurselor umane, trei sunt **întrebările inițiale** la care trebuie să cunoașteți răspunsul:

✓ *Care vă este concurența?*

✓ *Care este oferta companiilor concurente din perspectiva resurselor umane?*

✓ *Care sunt tendințele pe piața forței de muncă?*

Strategiile și politicile de resurse umane

Dacă doriți ca firma dvs. să obțină rezultate performante, trebuie să acordați o atenție deosebită **elaborării strategiilor** și adoptării **politicilor** privind resursele umane.

Rolul **strategiei de resurse umane** este acela de a identifica și de a adopta cele mai bune modalități prin care să se utilizeze la maximum capitalul uman de care dispune firma, ținând cont de obiectivele pe termen mediu și lung pe care compania dorește să le realizeze.

De exemplu, **strategii de resurse umane** sunt următoarele:

- *strategia de* ***dezvoltare a potențialului uman*** *existent – recomandabilă în special pentru firmele de dimensiuni relativ mici, care se află într-o etapă de dezvoltare;*
- *strategia de* ***formare și reorientare*** *a resurselor umane existente – recomandată în momentul în*

care se prefigurează o schimbare de profil a activității firmei;

- *strategia de* ***motivare a salariaților****, pe termen mediu și lung – specifică mai ales companiilor multinaționale, care investesc mult în loializarea persoanelor-cheie.*

Iată câteva întrebări utile care vă pot ghida în **elaborarea strategiilor de resurse umane** în compania dvs.:

Întrebări pentru elaborarea strategiilor de RU

☐ *Care sunt schimbările mediului economic din România în contextul globalizării?*

☐ *Care sunt modificările previzibile în pregătirea resurselor umane în funcție de noile cerințe de pe piața muncii?*

☐ *Care este impactul aderării României la Uniunea Europeană asupra pieței forței de muncă sub aspect legislativ, economic și social?*

Politicile firmei reprezintă un ghid larg și general, care direcționează activitățile organizației în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

Spre deosebire de **strategie**, care arată în ce direcție se îndreaptă firma, **politicile** arată modalitățile în care aceasta va ajunge unde și-a propus sau, altfel spus, răspund la întrebarea:

„Cum vrea să acționeze compania pentru a-și atinge obiectivele?”.

Pentru a avea succes, politicile trebuie comunicate tuturor angajaților firmei.

Iată câteva exemple de **politici de resurse umane**:

Exemplu

- *politica de integrare în cadrul firmei a noilor angajați;*
- *politica de echitate în salarizarea angajaților;*
- *politica participativă în procesul de luare a deciziilor;*
- *politica promovării interne;*
- *politica de motivare pe baza evaluării performanțelor profesionale.*

În **elaborarea politicilor de resurse umane** din compania dvs. vă recomandăm să aveți în vedere și răspunsul la întrebări precum următoarele:

Întrebări pentru elaborarea politicilor de RU

☐ *Pentru ce posturi este nevoie să organizați procesul de recrutare și selecție în firma dvs.?*

☐ *Care este cea mai potrivită modalitate de integrare a noilor angajați în mediul organizațional al firmei dvs.?*

☐ *Care sunt criteriile adecvate pe care să le utilizați în procesul de recrutare și selecție?*

☐ *Care sunt costurile aferente procesului de recrutare, selecție și integrare a noilor angajați?*

☐ *Care sunt avantajele promovării interne?*

☐ *Care sunt modalitățile de retenție a resurselor umane?*

☐ *Cum vedeți rezolvarea problemelor legate de disponibilizarea de personal?*

Cum să procedaţi pentru planificarea resurselor umane în firma dvs.

Scopul dvs. este să aflaţi **necesarul de resurse umane** pentru îndeplinirea obiectivelor generale ale companiei şi a celor specifice departamentelor acesteia.

Iată care sunt paşii unui plan de acţiune pe care îl puteţi utiliza în firma dvs.:

- ☞ Determinaţi impactul obiectivelor şi al planurilor organizaţiei asupra **nevoilor de resurse umane.**
- ☞ Definiţi **cererea de resurse umane:** numărul de angajaţi şi abilităţile necesare atingerii obiectivelor.
  Numărul de angajaţi necesar pentru perioada următoare este determinat de volumul de vânzări estimat pentru această perioadă şi de productivitatea muncii.
- ☞ Analizaţi **oferta de resurse umane** existentă în organizaţie, precum şi schimbările ce pot interveni în cadrul acesteia.
- ☞ Echilibraţi raportul între cererea şi oferta de resurse umane: întocmiţi planuri de acţiune pentru **eliminarea surplusului sau a deficitului de personal,** astfel încât obiectivele generale ale companiei şi cele specifice fiecărui departament să poată fi îndeplinite cu maximum de eficacitate.

Analiza ofertei de resurse umane

Atunci când analizaţi **resursele umane disponibile** trebuie să răspundeţi următoarelor întrebări:

Oferta de resurse umane

☐ *Câți angajați sunt în firmă?*

☐ *Ce calificări și interese profesionale au aceștia?*

☐ *Ce schimbări se anticipează în privința lor (de exemplu, pensionări sau promovări)?*

În evaluarea ofertei de personal luați în calcul atât **sursa internă** (angajații firmei), cât și cea **externă** (la care aveți acces prin recrutare și selecție).

Anumite **schimbări** în gestionarea resurselor umane pot fi estimate cu ușurință (de exemplu, pensionările), altele cu destulă precizie (de exemplu, promovările unor angajați, pe măsură ce cresc performanțele lor în firmă).

Desigur, pot apărea și situații – precum demisii, incapacitate de muncă sau deces – care fie sunt mai dificil de prevăzut, fie, pur și simplu, nu pot fi anticipate.

Estimarea ofertei de resurse umane

Urmărind tabelul de mai jos, obțineți următoarea formulă pentru **estimarea ofertei de angajați:**

Oferta anticipată de resurse umane =
= (2) – (3) – (4) – (5) – (6) + (7) + (8)

Post	Nr. actual de angajați	„Pierderi" de angajați				„Câștiguri" de angajați	
		Pensionări	Demisii	Promovări pe alte posturi	Altele	Promovări de pe alte posturi	Recrutări
1	2	3	4	5	6	7	8

Profilul angajaţilor

În general, într-o firmă pot fi identificate patru **categorii de resurse umane:**

Categorii de angajaţi

- angajaţii cu **rezultate performante** şi care manifestă **dorinţă de dezvoltare;**
  sunt acei angajaţi pe care firma se bazează în realizarea obiectivelor majore, care aduc profitul cel mai mare şi care reprezintă o adevărată „carte de vizită" pentru companie;
- angajaţii care obţin **rezultate medii şi nu prezintă dorinţă de dezvoltare;**
  sunt angajaţii aflaţi pe posturile pentru care nu este prevăzută o planificare deosebită a carierei în firmă;
- angajaţii care au **rezultate oscilante;**
  sunt angajaţii care se adaptează cu dificultate la mediul de lucru şi la cultura firmei şi care performează în funcţie de stările emoţionale personale;
- angajaţii care obţin **rezultate slabe** şi foarte slabe şi/sau au mari **dificultăţi de perfecţionare;**
  sunt angajaţii cu pregătire profesională şi competenţe limitate sau care se află în incapacitate de perfecţionare.

Dacă aveţi în vedere aceste patru categorii de resurse umane, puteţi constitui o **bază de date** care să includă informaţii referitoare la numele angajaţilor, caracteristicile, abilităţile, competenţele, experienţa lor ş.a.m.d.

Toate aceste informaţii vă vor fi utile şi în luarea deciziilor de **promovare.**

R&S RENTROP & STRATON

Profilul angajaților

Cu referire la fiecare angajat, **baza de date** poate cuprinde:

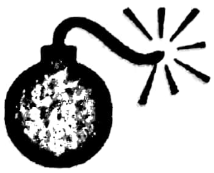
- ☐ date personale – vârstă, sex, stare civilă;
- ☐ calități, studii, experiență, cursuri de instruire;
- ☐ calificări speciale, apartenență la organizații profesionale, realizări profesionale deosebite, publicații etc.;
- ☐ „istoricul" posturilor deținute și al salariilor corespunzătoare;
- ☐ fișe de evaluare a performanțelor;
- ☐ informații despre starea sănătății;
- ☐ preferințe speciale ale angajatului (tipul de muncă și postul preferat, echipa preferată etc.).

Avantaje

Baza de date cu profilul angajaților vă permite:

- ✓ să evaluați rapid competențele și abilitățile disponibile în firmă;
- ✓ să planificați programele de instruire și dezvoltare;
- ✓ să luați rapid și corect decizii de promovare;
- ✓ să demarați din timp procesul de recrutare și selecție de personal.

Pentru **angajații din top management**, este necesar ca profilul să conțină aspecte detaliate legate de: evaluarea performanțelor din trecut, punctele forte și punctele slabe, potențialul de promovare al acestora.



În planificarea resurselor umane trebuie să vă concentrați asupra cererii de resurse umane ce decurge din **planurile pe termen lung** ale firmei, și nu doar asupra nevoilor de înlocuire de personal ce apar pe termen scurt.

Soluții pentru rezolvarea surplusului de personal

Uneori, activitatea de planificare a resurselor umane vă cere să găsiți soluții pentru situațiile în care, ca urmare a unor factori interni sau externi, compania se confruntă fie cu un **excedent**, fie cu un **deficit de forță de muncă.**

Problema surplusului de personal

De exemplu, ce soluție veți propune, ca manager de resurse umane, în situația în care activitatea firmei dvs. va cunoaște o scădere temporară?
Dar dacă firma ar fi constrânsă să-și reducă activitatea pe termen foarte lung?

Desigur, a decide ce trebuie făcut cu **surplusul de personal** este una dintre cele mai dificile sarcini ale managementului companiei.
Iată, în următoarele două liste de control, care sunt **soluțiile legale** pe care firma le poate aplica în această situație:

Opțiuni de rezolvare a surplusului de personal pe termen lung

☐ Renunțarea la serviciile angajaților cu contracte de muncă cu timp parțial

☐ Renunțarea la serviciile externalizate (renunțarea la contactele încheiate cu persoane fizice autorizate)

☐ Pensionarea pentru limită de vârstă

☐ Reducerea de personal conform art. 65, 66 și 67 din Codul muncii, adică prin concediere pentru motive care nu țin de persoana salariatului

☐ Concedierea colectivă, conform art. 68-72 din Codul muncii

☐ Menţinerea numărului curent de angajaţi şi renunţarea la alte angajări, dar reducerea costurilor salariale (prin micşorarea numărului de ore lucrate sau/şi prin micşorarea costurilor legate de beneficii).

Opţiuni de rezolvare a surplusului de personal pe termen scurt

☐ Relocarea personalului

☐ Detaşarea de personal

☐ Prestarea de activităţi către terţi

☐ Întreruperea temporară a activităţii

☐ Acordarea de concedii de odihnă

☐ Acordarea de zile libere sau recuperări

☐ Suspendarea contractului individual de muncă

☐ Acordarea de concediu fără salariu

Oricare ar fi soluţia aleasă pentru a rezolva eficient surplusul de personal în firma dvs., ţineţi seama de **prevederile impuse de legislaţia la zi** cu privire la măsurile pe care intenţionaţi să le aplicaţi.

Soluţii pentru rezolvarea deficitului de personal

Pe termen lung şi în mod obişnuit, deficitul de personal se rezolvă prin **angajarea de personal**.

Angajarea de personal

Sunt însă situații în care fie nu există suficiente resurse financiare pentru noi **angajări pe perioadă nedeterminată**, fie nu există garanția unui volum de muncă constant, pe termen lung, pentru a acoperi o normă întreagă tuturor noilor angajați.

Urmăriți lista de control de mai jos pentru a descoperi ce soluții vă ajută să acoperiți deficitul de personal, pe **termen scurt și mediu**, atunci când nu doriți să faceți noi angajări pe durată nedeterminată.

Opțiuni de rezolvare a deficitului de personal pe termen scurt și mediu

☐ Mărirea timpului de muncă prin prestarea de ore suplimentare

☐ Îmbogățirea sarcinilor și atribuțiilor din fișa postului

☐ Încheierea de contracte de punere la dispoziție de personal prin agenți de muncă temporară

☐ Detașarea de personal

☐ Încheierea de contracte de muncă cu timp parțial

☐ Angajarea pe durată determinată

☐ Externalizarea unor activități sau servicii

Oricare ar fi soluția aleasă pentru a rezolva eficient deficitul de personal în firma dvs., țineți seama de **prevederile impuse de legislația la zi** cu privire la măsurile pe care intenționați să le aplicați.

RENTROP & STRATON

Tendinţe actuale în planificarea strategică a resurselor umane

Din necesitatea de adaptare permanentă a firmelor la modificările mediului extern apare nevoia unei continue reactualizări a planificării resurselor umane.

Activităţile birocratice specifice fostelor departamente de personal au fost înlocuite cu o serie de politici şi strategii de resurse umane mult mai flexibile, menite să eficientizeze activitatea de resurse umane în mediul organizaţional.

Iată câteva dintre principalele **tendinţe actuale** în planificarea strategică a resurselor umane:

Tendinţe actuale în PRU

- Politicile de resurse umane sunt **deschise, pozitive** şi sunt adresate tuturor angajaţilor firmei, oferind acestora **şanse egale de dezvoltare** profesională şi personală.
- Creşte importanţa acordată procesului de **recrutare şi selecţie,** ca activitate specifică managementului strategic al resurselor umane, efectele directe fiind **reducerea fluctuaţiei** de personal şi **asigurarea competitivităţii** firmei pe termen lung.
- **Indicatorii importanţi** utilizaţi de managementul firmei în planificarea resurselor umane sunt următorii: ataşamentul faţă de organizaţie, sentimentul de împlinire profesională, recunoaşterea performanţelor şi plăcerea de a munci.
- Planificarea resurselor umane este legată de **cultura organizaţională** specifică firmei.

Planificarea resurselor umane

Atenție
Vezi și P27
anterior

P 27

Ce este planificarea resurselor umane (PRU) P 27/002

Cum vă planificați resursele umane? P 27/003

Cererea de personal P 27/005

Oferta de personal P 27/009

Eliminarea surplusului sau deficitului de personal P 27/011

Planul de înlocuire – un instrument deosebit de util în PRU P 27/013

RS RENTROP & STRATON

Ce este planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane (PRU) este procesul de găsire a numărului și a tipului adecvat de angajați pentru a ocupa posturile din organizație ce li se potrivesc, la momentul potrivit.

Pe baza obiectivelor și a planurilor organizației, planificarea personalului estimează cererea viitoare de angajați (sub aspect cantitativ și calitativ), compară această cerere cu forța de muncă disponibilă în organizație și stabilește planuri de eliminare a diferențelor ce pot apărea între cele două aspecte.

PRU realizează concordanța dintre oferta de personal (cei existenți și cei ce vor fi selectați) și cererea de personal a firmei (ce posturi vor apărea sau vor deveni vacante în perioada următoare).

Necesitatea PRU

Necesitatea planificării resurselor umane apare evidentă datorită duratei de timp care există de obicei între recunoașterea nevoii de a „umple" un post și găsirea persoanei calificate pentru acel post. Această dificultate a găsirii „peste noapte" a angajaților de care este nevoie pune în pericol realizarea planurilor de dezvoltare a organizației. De aceea nevoile de resurse umane trebuie planificate și asigurate din timp.

Beneficiile PRU

Planificarea resurselor umane asigură:

✓ Utilizarea mai eficientă a personalului disponibil

Planificarea personalului ar trebui să preceadă celelalte activități de resurse umane. Un manager nu poate iniția angajări sau concedieri fără să știe de câți oameni (nu mai) are nevoie și când anume. Eficacitatea activităților de resurse umane depinde în mare măsură de răspunsul la întrebarea: „De câţi oameni şi de cel fel de oameni este nevoie în organizaţie?".

✓ Reducerea fluctuaţiei de personal

PRU ajută la reducerea fluctuaţiei de personal pentru că veghează la crearea unor oportunităţi pentru dezvoltarea carierei angajaţilor în organizaţie. În plus, PRU anticipează apariţia unor surplusuri de personal, putând evita sau micşora efectele concedierilor.

Beneficiile PRU

PRU trebuie să se concentreze asupra cererii de resurse umane ce decurge din planurile pe termen lung ale firmei şi nu doar asupra nevoilor de înlocuire de personal ce apar pe termen scurt.

Cum vă planificaţi resursele umane?

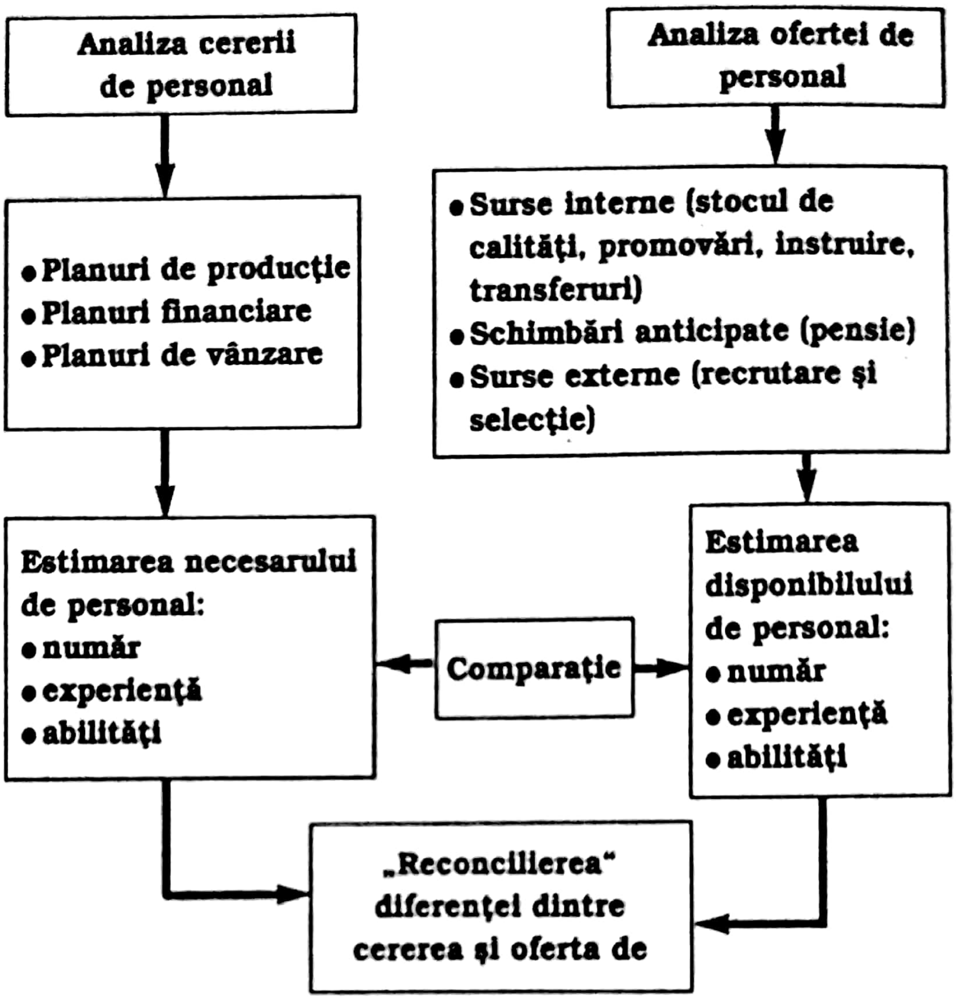
– Plan de acţiune –

☞ Determinaţi impactul obiectivelor şi planurilor organizaţiei asupra nevoilor de personal.

☞ Definiţi cererea de personal: numărul de angajaţi şi abilităţile necesare atingerii obiectivelor.

☞ Analizaţi oferta de personal existentă în organizaţie, precum şi schimbările ce pot interveni în cadrul acesteia.

☞ Echilibraţi raportul între cererea şi oferta de personal. Întocmiţi planuri de acţiune pentru eliminarea surplusului sau deficitului de personal necesar îndeplinirii obiectivelor firmei şi ale fiecărui departament.


Analiza cererii de personal
Analiza ofertei de personal
• Planuri de producție
• Planuri financiare
• Planuri de vânzare
• Surse interne (stocul de calități, promovări, instruire, transferuri)
• Schimbări anticipate (pensie)
• Surse externe (recrutare și selecție)
Estimarea necesarului de personal:
• număr
• experiență
• abilități
Comparație
Estimarea disponibilului de personal:
• număr
• experiență
• abilități
„Reconcilierea" diferenței dintre cererea și oferta de

Exemplu

Obiectivul departamentului de marketing este creșterea vânzărilor cu 5%. Managerul trebuie să determine cu precizie ce implică acest obiectiv din perspectiva resurselor materiale, financiare, dar și a resurselor umane ale firmei (câți și ce fel de angajați sunt necesari pentru îndeplinirea obiectivului).

Mai mult artă decât știință!

Estimarea cererii și ofertei de personal, ca orice predicție, este mai mult o artă decât o știință. Ea rămâne o simplă aproximare și nu trebuie văzută ca având o valoare absolută, oricât de științific ar fi demersul. Revizuiți datele de care dispuneți, consultați-vă angajații cu experiență și contați pe intuiție.

Înainte de a proceda la angajări/concedieri sau la crearea/desființarea unor posturi, răspundeți la următoarele întrebări:

- Căror obiective servește noul post?
- Pot fi aceste obiective atinse și altfel?
- Care sunt costurile implicate de ocuparea acelui post?
- Cum va influența activitatea din cadrul postului rezultatele firmei?

Cererea de personal

Obiectivele organizației

Cerințele specifice de personal (ca număr și caracteristici ale angajaților) trebuie determinate din obiectivele și planurile întregii organizații.

Misiunea firmei

De obicei, obiectivele generale apar în așa-numita **misiune a firmei,** o scurtă declarație care prezintă de ce și cum își desfășoară acea organizație afacerile proprii. Răspunzând întrebării „Care este afacerea noastră și cum va arăta ea?", misiunea comunică viziunea, valorile, mijloacele și obiectivele firmei și permite măsurarea progresului înregistrat pentru atingerea lor.

Exemplu

Misiunea *Coca Cola* în 1990

„Să răcorim o lume însetată este o oportunitate unică pentru compania noastră... și pentru toți asociații noștri. Sistemul nostru de producție și distribuție este unicul capabil să exploateze această oportunitate la o scară globală. Şi suntem decişi să reuşim.

Scopul nostru sună decepţionant de simplu: să extindem sistemul nostru global de afaceri pentru a avea un număr crescut de consumatori care se vor bucura de produsele noastre din ce în ce mai des."

Misiunea *Hewlett Packard*

Exemplu

„Hewlett Packard este un producător recunoscut de echipamente şi sisteme electronice pentru măsură şi control. Principalul nostru scop este de a oferi produse şi servicii necesare clienţilor din lumea întreagă pentru a-şi îmbunătăţi eficienţa în activitatea personală şi de afaceri."

Stabilirea obiectivelor organizaţiei

Obiectivele firmei oferă direcţie şi scop şi trebuie exprimate în termenii rezultatelor pe care doriţi să le obţineţi.

Abordarea „în cascadă"

Stabilirea obiectivelor începe la nivelul conducerii de vârf cu enunţarea unei misiuni, care defineşte afacerea prezentă şi viitoare. Obiectivele pe termen lung (cele strategice) sunt formulate pe baza acesteia; urmează cele pe termen scurt care sunt, în general, cantitative. Mai departe, pentru fiecare departament sau echipă de lucru sunt stabilite obiective specifice. Această manieră de a construi obiectivele este denumită „în cascadă".

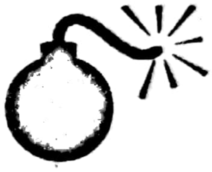
Această abordare permite implicarea în activitatea de planificare a tuturor nivelurilor de conducere a organizaţiei şi un schimb de informaţii în dublu sens (înspre şi dinspre conducerea organizaţiei).

Estimarea necesarului de personal

După ce au fost stabilite obiectivele generale ale organizației și cele specifice departamentelor acesteia, trebuie să determinați resursele de personal necesare îndeplinirii acestor obiective.

1. Estimați **numărul** de angajați necesari

Începeți cu o analiză atentă a planului de afaceri al firmei, luând în calcul previziunile privind producția și vânzările, productivitatea și costurile forței de muncă, structura organizației, schimbările tehnologice ce pot apărea.



Principala dificultate constă în stabilirea relației dintre necesarul de resurse umane și rezultatele – bunuri sau servicii – produse de organizație. Numărul de angajați necesari pentru perioada următoare este determinat de volumul de vânzări estimat pentru această perioadă și de productivitatea muncii.

Veniturile actuale din vânzări ale firmei X se cifrează la 100 milioane lei, iar forța de muncă este compusă din 35 de angajați, rezultând o productivitate de 2,86 milioane lei/angajat *(vezi tabelul de pe pagina următoare).*

Estimarea pentru anul următor prevede o creștere a volumului de vânzări la 120 milioane și are în vedere două ipoteze: prima păstrează aceeași productivitate de 2,86 milioane lei per angajat, iar a doua vizează o creștere a productivității cu 5%. Pentru ambele ipoteze se determină numărul de angajați necesari. Creșterea productivității va reduce cererea de personal de la 42 la 40 de angajați, prin urmare și costurile salariale. Considerând un salariu mediu de 3 milioane lei, se vor economisi 2 x 12 (luni) x 3 milioane = 72 milioane lei pe an.

Exemplu

	Anul curent	Estimarea pentru anul următor, fără schimbarea productivității	Estimarea pentru anul următor, cu creșterea productivității cu 5%
Venituri (vânzări)	100 mil.	120 mil.	120 mil.
Număr de angajați	35	42	40
Productivitate (venit/angajat)	2,86 mil.	2,86 mil.	3 mil.

Schimbări anticipate în cadrul personalului

Anumite schimbări în cadrul personalului pot fi estimate cu ușurință (ieșiri la pensie), altele cu destulă precizie (promovările unor angajați pe măsură ce crește vechimea în organizație; identificați angajații care prezintă un potențial de promovare ridicat, precum și impactul pe care îl vor avea programele de instruire asupra dezvoltării personalului). Alți factori – precum: demisii, incapacități de muncă, deces – sunt dificil de prevăzut.

2. Estimați tipul de angajați necesari

Combinația de calități și experiență necesare angajaților firmei este și mai greu de estimat. De cele mai multe ori, estimările se fac prin menținerea „distribuției" actuale de angajați pe departamente și categorii de posturi.

Oferta de personal

Surse de personal

Analiza personalului disponibil se concentrează asupra unor aspecte precum: câți angajați sunt în organizație, ce calificări și interese au ei, ce schimbări se anticipează în privința lor. Evaluarea ofertei de personal ia în considerare două surse de personal: cea externă (disponibilă pe piața muncii) și cea internă (personalul firmei).

Estimarea ofertei angajaților

Denumirea postului	Numărul actual de angajați	„Pierderi" de angajați				„Câștiguri" de angajați		Oferta anticipată de personal
		Ieșiri la pensie	Demisii/ Transfer	Promovări pe alte posturi	Altele	Promovări și transferuri	Recrutări	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

9 = 2-3-4-5-6+7+8

Analiza ofertei de angajați începe cu o „inventariere" a resurselor umane ale firmei.

„Stocul de calități"

„Stocul de calități" este constituit ca o bază de date care reunește informații despre personalul disponibil al firmei, incluzând numele, caracteristicile, abilitățile, experiența angajaților. Informațiile servesc la luarea deciziilor de promovare sau transfer; de aceea, ele nu se referă doar la actuala poziție ocupată, ci și la potențialul de promovare al angajaților.

„Stocul de calități" cuprinde:

Conținutul „stocului de calități"

- Date personale: vârstă, sex, stare civilă
- Calități, studii, experiență, cursuri de instruire
- Calificări speciale, membru al unor organizații profesionale, realizări profesionale deosebite
- „Istoria" posturilor și salariilor deținute
- Capacitatea angajatului, fișe de evaluare a performanței, informații despre starea sănătății sale
- Preferințe speciale ale angajatului: tip de muncă, localizare, munca în echipă.

„Stocul de calități" permite:

Utilizarea „stocului de calități"

- ✓ evaluarea rapidă a abilităților disponibile în organizație;
- ✓ planificarea programelor de instruire și dezvoltare;
- ✓ decizii de promovare, transfer sau demarare a recrutării și selecției de personal.

„Stoc de manageri"

Pentru personalul de conducere puteți alcătui separat un stoc de calități (special pentru manageri), în care, pe lângă datele biografice, insistați asupra evaluării performanțelor din trecut, a punctelor forte, slăbiciunilor și potențialului de promovare al persoanelor din conducere.

Atenție! Păstrați confidențialitatea datelor ce apar în „stocurile de calități".

Eliminarea surplusului sau deficitului de personal

După analiza necesarului de personal și a ofertei actuale de angajați din organizație, inițiați planuri de acțiune prin care să stabiliți un echilibru între cererea și oferta de personal.

Echilibru între cererea și oferta de personal

Câteodată estimările privind cererea și oferta de personal (ca număr total de angajați) sunt în echilibru, dar apar diferențe între acestea în ceea ce privește distribuția angajaților pe diverse poziții, calități și departamente. Echilibrul poate fi realizat prin transferul, promovarea sau instruirea angajaților.

Acoperirea deficitului de personal

Constatarea că cererea de angajați depășește oferta indică nevoia utilizării de personal suplimentar:

- ✓ dacă deficitul este redus, o bună soluție este prestarea de ore suplimentare;

Soluții în cazul nevoii de personal

- ✓ dacă identificați lipsa unor competențe necesare în organizație, stabiliți planuri de recrutare, selecție, orientare și instruire a noilor angajați.

Eliminarea surplusului de personal

A decide ce trebuie făcut cu surplusul de personal este una dintre sarcinile cele mai dificile ale unui manager. Surplusul își poate avea originea în strategii de lucru sau în condiții neprielnice ale pieței.

Acțiunile care vizează redimensionarea firmei reflectă cel mai adesea politicile și cultura ei organizațională:

RS RENTROP & STRATON

➜ dacă eliminarea surplusului nu este o urgență, este de ajuns să renunțați să mai efectuați alte angajări;

Măsuri în cazul surplusului de personal

➜ dacă nu vă permiteți luxul de a plăti un număr de angajați mai mare decât aveți nevoie, veți fi nevoit să reduceți cheltuielile salariale prin: renunțarea la angajații part time, pensionări, reducerea programului de lucru, transferuri (cel mai adesea pe posturi inferioare, cu salarii mai mici), împărțirea postului (și a salariului) între mai mulți angajați, reduceri de personal.

Reducerea costurilor salariale

Puteți reduce costurile salariale fără reducerea numărului de salariați ai firmei. Soluțiile pot fi deduse din următoarea formulă:

Costul total salarial = Numărul de angajați x Numărul de ore lucrate x (Salariul mediu pe oră + Beneficii)

Așadar, din formula de mai sus rezultă că reducerea efortului financiar al firmei pentru plata salariilor se poate realiza, fără modificarea numărului de angajați, prin micșorarea:

- numărului de ore lucrate (program de lucru redus, eliminarea orelor suplimentare);
- costurilor legate de beneficii (renunțarea temporară la plata unor bonusuri, folosirea unor angajați part time).

Tipul de problemă	Opţiuni pe termen lung	Opţiuni pe termen scurt
Deficit de personal	● Recrutări şi selecţii ● Instruiri ● Transferuri ● Promovări	● Ore suplimentare ● Angajări part time ● Creşterea productivităţii ● Transferuri temporare
Surplus de personal	● Îngheţarea numărului de angajaţi actuali ai firmei ● Transferuri ● Concedieri ● Ieşiri la pensie	● Reducerea orelor suplimentare ● Renunţarea la angajaţii part time ● Reducerea săptămânii de lucru ● Încetarea temporară a activităţii ● Posturi de lucru comune

Planul de înlocuire – un instrument deosebit de util în PRU

Un instrument util în planificarea resurselor umane este planul de succesiune, care identifică angajaţii ce pot ocupa diferite poziţii din cadrul organizaţiei.

Pentru aceasta se folosesc aşa-numitele **grafice de înlocuire** care prezintă atât pe titularul actual al postului, cât şi pe posibilii săi înlocuitori.

Model

Postul:	Director adjunct
Titularul postului:	Ionescu C.
Potenţialul de promovare:	P (1)
Înlocuitor potenţial:	Popescu V.
Postul actual:	Şef departament
Potenţial de promovare:	A

În utilizarea graficelor de înlocuire sunt obişnuite următoarele tipuri de abrevieri:

P = potenţial de promovare în perspectivă
A = promovabil acum
P (n) = promovabil în „n" ani
NP = nepromovabil
NS = nu s-a găsit un înlocuitor pentru postul respectiv

Planificarea timpului

P 30

Instrumente de planificare a timpului P 30/002

Cum să întocmiți planul lunar P 30/002

Cum să întocmiți planul săptămânal P 30/004

Cum să întocmiți planul zilnic P 30/005

Cum să întocmiți planul de acțiune P 30/006

Cum să vă stabiliți prioritățile P 30/007

Cum să identificați activitățile cu beneficiu mare și cum să vă obișnuiți să vă concentrați asupra lor P 30/009

RENTROP & STRATON

Dacă printre problemele dvs. se numără și cea a **lipsei de timp,** este bine să adoptați o atitudine pozitivă și să fiți convins că puteți să vă îmbunătățiți eficiența.

În paginile următoare veți descoperi cum să beneficiați de avantajele folosirii instrumentelor de planificare a timpului și cum să vă stabiliți activitățile prioritare.

Instrumente de planificare a timpului

Pentru buna administrare a timpului este necesar să utilizați instrumente de planificare foarte riguroase. Dacă le folosiți în mod adecvat, ele vă vor ajuta să vă desfășurați activitatea cu **maximum de eficiență.**

Instrumentele de planificare a timpului pe care aveți nevoie să le folosiți sunt următoarele:

✓ planul lunar;
✓ planul săptămânal;
✓ planul zilnic;
✓ planul de acțiune.

Cum să întocmiți planul lunar

CÂND să întocmiți planul lunar	La începutul lunii (în prima zi de luni) sau în ultima zi de vineri a lunii anterioare.
DURATA	Pentru întocmirea planului lunar trebuie să alocați 1-2 ore.
CUM să întocmiți planul lunar	☞ Analizați cu atenție realizările din luna precedentă și stabiliți dacă:

CUM să întocmiţi planul lunar	– v-aţi atins toate obiectivele; – au apărut probleme noi; – există oportunităţi noi. ☞ Examinaţi priorităţile şi obiectivele trimestriale şi întrebaţi-vă dacă nu sunt obiective noi de stabilit. ☞ Formulaţi în scris obiectivele dvs. lunare. ☞ Alcătuiţi o listă a activităţilor care trebuie realizate în cursul lunii. ☞ Estimaţi timpul necesar pentru fiecare activitate. ☞ Notaţi-vă în agenda dvs. lunară timpul alocat fiecărei activităţi.

SUGESTII pentru întocmirea planului lunar	• Programaţi cele mai importante activităţi la începutul lunii. • Includeţi în planul lunar numai activităţile care durează mai mult de o oră. • Păstraţi flexibilitate în programare. • Informaţi-vă colegii despre planul lunar pe care l-aţi întocmit pentru a le da posibilitatea să-şi stabilească şi ei priorităţile. • Gândiţi-vă ce activităţi puteţi delega şi anunţaţi decizia dvs. încă de la începutul lunii.

Cum să întocmiţi planul săptămânal

CÂND să întocmiţi planul săptămânal	Vineri după-amiază sau luni dimineaţa.
DURATA	Pentru întocmirea planului săptămânal aveţi nevoie de 30-60 minute.
CUM să întocmiţi planul săptămânal	☞ Examinaţi priorităţile săptămânale. ☞ Stabiliţi activităţile care trebuie realizate în timpul săptămânii. ☞ Ordonaţi activităţile în ordinea priorităţii. ☞ Decideţi ce veţi face dvs. înşivă, ce veţi delega, ce puteţi amâna şi ce sarcini veţi refuza. ☞ Rezervaţi în agenda dvs. zilnică timpul necesar pentru fiecare activitate prioritară.

SUGESTII pentru întocmirea planului săptămânal	● Programaţi-vă să realizaţi cele mai importante priorităţi la începutul săptămânii. ● Grupaţi activităţile similare în aceeaşi perioadă a săptămânii. ● Concentraţi-vă pe o singură prioritate odată. ● Delegaţi sarcinile la începutul săptămânii. ● Comunicaţi celorlalţi programarea dvs.

Cum să întocmiţi planul zilnic

CÂND să întocmiţi planul zilnic	Obişnuiţi-vă ca întocmirea planului zilnic să fie primul lucru pe care să-l faceţi dimineaţa când ajungeţi la serviciu sau ultimul, înainte de a pleca de la serviciu.
DURATA	Întocmirea planului zilnic nu trebuie să dureze mai mult de 10-15 minute.
CUM să întocmiţi planul zilnic	☞ Examinaţi priorităţile zilei. ☞ Stabiliţi priorităţile pentru ziua respectivă. ☞ Estimaţi timpul necesar pentru fiecare activitate planificată. ☞ Ordonaţi priorităţile în ordinea importanţei. ☞ Decideţi ce veţi face dvs. înşivă, ce veţi delega, ce este posibil să amânaţi şi ce veţi refuza. ☞ Notaţi-vă în agenda dvs. zilnică intervalele de timp alocate pentru sarcinile pe care le-aţi stabilit.

SUGESTII pentru întocmirea planului zilnic	• Programaţi-vă să realizaţi cele mai importante priorităţi la începutul zilei. • Lăsaţi loc în planul zilnic şi pentru evenimente neprevăzute.

R&S RENTROP & STRATON

SUGESTII pentru întocmirea planului zilnic	● Grupați activitățile similare (scrisori, telefoane, întâlniri etc.) în aceeași perioadă a zilei. ● Concentrați-vă pe o singură prioritate odată. ● Decideți la începutul zilei ce sarcini puteți delega. ● Atunci când stabiliți ordinea activităților, țineți seama de curba randamentului dvs. zilnic. ● Eliminați pe cât posibil întreruperile.

Cum să întocmiți planul de acțiune

CÂND să întocmiți planul de acțiune	Este bine să întocmiți un plan de acțiune pentru fiecare proiect important (sau delegare a unui astfel de proiect).
DURATA	În cazul planului de acțiune, durata de întocmire depinde de complexitatea proiectului.

CUM să întocmiți planul de acțiune	☞ Analizați obiectivele proiectului: – Corespund cu propriile dvs. obiective? – Sunt compatibile cu prioritățile dvs.? – Le înțelegeți în totalitate? ☞ Stabiliți activitățile necesare pentru realizarea proiectului.

CUM să întocmiţi planul de acţiune	☞ Estimaţi timpul necesar pentru fiecare activitate. ☞ Ordonaţi activităţile într-o secvenţă logică. ☞ Stabiliţi responsabilii pentru fiecare activitate importantă a proiectului.

Cum să vă stabiliţi priorităţile

– Plan de acţiune –

☞ **Stabiliţi rezultatele-cheie pe care vreţi sau pe care trebuie să le obţineţi.**

Orice acţiune trebuie să corespundă unui rezultat clar definit, altfel există riscul de a vă dedica timpul unor priorităţi false.

Rezultatele-cheie sunt cele pe care doriţi să le obţineţi pe termen scurt.

☞ **Identificaţi activităţile care sunt necesare pentru a obţine rezultatele-cheie.**

Pentru fiecare rezultat-cheie, stabiliţi ce activităţi trebuie îndeplinite, estimaţi cât va dura fiecare activitate şi decideţi persoana responsabilă.

Ce este de făcut	Cum
Specificaţi termenul-limită	*Până pe data de 21 octombrie a.c.*
Numiţi responsabilul	*eu*
Folosiţi un verb de acţiune	*voi recruta*
Numiţi un singur rezultat	*un analist financiar*

RS RENTROP & STRATON

☞ **Stabiliţi activităţile prioritare.**

Mulţi manageri lucrează sub presiune, împărţiţi între **activităţile importante şi cele urgente.**

Activităţile urgente le reclamă atenţia imediată şi îi împiedică să se concentreze asupra activităţilor importante, de aceea acestea din urmă pot deveni ele însele urgente.

Nu confundaţi importanţa cu urgenţa, altfel vă veţi consuma timpul numai cu activităţi urgente, fără a face ceva cu adevărat important.

Pentru a vă stabili priorităţile, întrebaţi-vă mai întâi dacă fiecare activitate urgentă este şi importantă.

Activităţi urgente şi activităţi importante

Există patru combinaţii posibile între activităţi urgente sau mai puţin urgente şi activităţi importante sau neimportante:

- activităţi cu beneficiu mare şi urgente;
- activităţi cu beneficiu mare şi mai puţin urgente;
- activităţi cu beneficiu mic şi urgente;
- activităţi cu beneficiu mic şi mai puţin urgente.

Beneficiu mare

Activităţile cu beneficiu mare sunt cele care contribuie semnificativ la atingerea obiectivelor dvs.

Iată câteva exemple de tipuri de activităţi cu beneficiu mare:

✓ valorificarea oportunităţilor;
✓ creaţia şi inovaţia;
✓ planificarea şi elaborarea planurilor de acţiune;
✓ stabilirea obiectivelor.

Beneficiu mic

Activităţile cu beneficiu redus produc puţine rezultate. În general, desfăşuraţi activităţi cu beneficiu mic atunci când:

➔ rezolvaţi sarcini ce pot fi delegate;
➔ participaţi la întâlniri neproductive;
➔ primiţi vizitatori neinvitaţi.

Prioritățile

Când stabiliți prioritățile, trebuie să luați în considerare două **criterii:**
- beneficiul activităților;
- termenele-limită.

Activitățile dvs. prioritare trebuie să fie:
- ✓ cu **beneficiu mare;**
- ✓ **urgente,** aceasta însemnând cu cel mai apropiat termen-limită.

Așadar, numai după ce ați îndeplinit sarcinile prioritare vă puteți concentra asupra realizării celorlalte două tipuri de activități:
- cele care au beneficiu mare, dar nu sunt urgente;
- cele care sunt urgente, dar nu au un beneficiu mare.

Activitățile din a patra categorie – cele care nu sunt urgente și care au beneficiu mic – mai pot aștepta.

Cum să identificați activitățile cu beneficiu mare și cum să vă obișnuiți să vă concentrați asupra lor

– Plan de acțiune –

☞ **Analizați-vă munca.**

Pentru aceasta, este util să răspundeți la următoarele întrebări:

☐ *Care sunt obiectivele departamentului/organizației/locului meu de muncă?*
☐ *Ce se așteaptă de la mine?*
☐ *Care parte a muncii mele este cu adevărat importantă?*
☐ *Dacă ar trebui să fac numai trei lucruri, care ar fi acelea?*
☐ *Dacă aș avea timp destul, ce probleme aș putea rezolva?*

☐ *Care activităţi pot fi îndeplinite numai de mine?*

☞ Întocmiţi lista activităţilor dvs. cu beneficiu mare.

Listaţi toate activităţile pe care le aveţi de îndeplinit. Ordonaţi-le apoi în ordinea descrescătoare a beneficiilor pe care le aduc aceste activităţi.

O astfel de listă conţine în mod obişnuit 4 până la 7 activităţi cu beneficiu mare, şi nu mai mult de 10.

Dacă în lista dvs. aţi inclus mai mult de 10 activităţi pe care le-aţi apreciat ca având beneficiu mare, recitiţi-o atent şi întrebaţi-vă cu privire la fiecare activitate:

Contribuie ea într-adevăr în mod semnificativ la atingerea obiectivelor mele?

Rugaţi-vă şeful sau colegii să vă ajute dacă este necesar.

Pentru ca lista să vă fie de folos, păstraţi-o alături de instrumentele de planificare a timpului şi consultaţi-o atunci când vă stabiliţi priorităţile.

☞ Revizuiţi lista activităţilor cu beneficiu mare.

Activităţile dvs. cu beneficiu mare nu sunt bătute în cuie; ele îşi pot modifica statutul în timp, din mai multe motive: schimbări în strategia companiei, promovarea dvs., proiecte noi etc.

De aceea este important să verificaţi lista din când în când, pentru a fi sigur că eforturile dvs. sunt totdeauna concentrate asupra celor mai profitabile şi mai productive activităţi.

Revizuiţi lista activităţilor cu beneficiu mare:

- o dată pe an;
- de câte ori are loc o schimbare organizaţională importantă;
- când sunteţi promovat.

Postul – proiectarea postului

P 45

Ce este postul P 45/002

Termeni folosiţi în MRU cu privire la post P 45/002

Proiectarea postului P 45/004

Concordanţa angajat – post. Ce este şi cum o puteţi realiza P 45/007

Satisfacţia pe post. Cum să măriţi satisfacţia pe post a angajaţilor dvs. P 45/015

Cum se realizează proiectarea unui post P 45/019

Tehnici de proiectare a posturilor P 45/019
- Specializarea postului
- Rotaţia posturilor
- Lărgirea postului
- Îmbogăţirea postului

RENTROP & STRATON

Ce este postul

În cadrul oricărei firme, activitățile prin intermediul cărora se ating obiectivele organizației sunt separate în grupuri de sarcini și îndatoriri alocate unuia sau mai multor angajați. Aceste subdiviziuni sunt denumite **posturi.** Cu alte cuvinte, **postul** reprezintă un ansamblu de sarcini, responsabilități și autoritate ce revin în mod curent unei persoane din cadrul organizației.

Termeni folosiți în MRU cu privire la post

Terminologia postului

Sarcină: una dintre acele activități care constituie pași logici și necesari în îndeplinirea, de către angajat, a obiectivelor postului.

Îndatorire: una sau mai multe sarcini ce caracterizează postul ocupat.

Responsabilitate: obligația de a îndeplini anumite sarcini și îndatoriri.

Autoritate: limitele organizatorice în cadrul cărora titularii de posturi pot să acționeze în vederea realizării obiectivelor postului.

Poziție: totalitatea sarcinilor și responsabilităților încredințate unui angajat. Există tot atâtea poziții câți angajați are firma.

Post: grup de poziții identice în ceea ce privește majoritatea sarcinilor și responsabilităților și suficient de asemănătoare pentru a justifica acoperirea lor într-o singură analiză a postului.

Ocupație: grup de posturi care au un conținut asemănător (calități cerute, efort, responsabilități) în mai multe organizații (de exemplu: manageri, medici, contabili etc.).

Postul și poziția

De foarte multe ori cei doi termeni sunt confundați. Distincția dintre ei constă în faptul că poziția se atașează unei singure persoane. Totalitatea pozițiilor aceluiași obiectiv individual reprezintă un tip de post.

Sarcinile și îndatoririle

O altă distincție trebuie făcută între sarcini și îndatoriri. Sarcina reprezintă o parte a unei îndatoriri. De exemplu, presupunând că o îndatorire a unei secretare este să rezolve întreaga corespondență primită, o sarcină specifică ar fi să răspundă scrisorilor de rutină.

Analiza postului

Analiza postului este procesul cu ajutorul căruia se obțin (prin observație și studiu) informații esențiale legate de un anumit post. Analiza postului presupune determinarea sarcinilor, îndatoririlor, autorității și responsabilităților postului, precum și a cunoștințelor, experienței și calităților necesare ocupantului postului respectiv.

În urma analizei postului se întocmesc descrierea postului și specificarea postului.

Descrierea postului

Descrierea postului se concentrează asupra postului; ea explică în ce constă acesta și care sunt sarcinile, îndatoririle și responsabilitățile cerute de post.

Specificarea postului

Specificarea postului se concentrează asupra caracteristicilor necesare unei persoane pentru a ocupa postul respectiv. Ea descrie experiența, cunoștințele, calitățile și aptitudinile pe care o persoană trebuie să le posede spre a fi declarată corespunzătoare pentru postul vizat.

Proiectarea postului

Proiectarea postului este procesul prin care sunt stabilite sarcinile, autoritatea și responsabilitățile ce vor fi alocate unui anumit post, precum și metodele ce vor fi folosite (procedurile de îndeplinire a acestora), relațiile care trebuie să existe între ocupantul postului și superiorii, subordonații și colegii săi și recompensele ce i se cuvin titularului postului.

Prin proiectarea postului se determină modul în care sarcini diferite vor fi grupate pentru a forma postul respectiv, precum și autoritatea, gradul de control, relațiile dintre titularul postului vizat și titularii altor posturi.

Scopurile proiectării posturilor sunt:

- maximizarea productivității, eficienței și calității produselor/serviciilor organizației;
- satisfacerea nevoilor individuale ale angajaților în ceea ce privește realizarea profesională.

Activitatea de proiectare a posturilor este esențială: un singur post proiectat defectuos poate crea insatisfacție titularului său, aceasta răspândindu-se repede printre angajați și afectând performanțele tuturor.

Proiectarea postului trebuie să răspundă unor întrebări precum: Care sunt sarcinile postului? Cine, de ce, cum, unde și când le va realiza?

Structura postului

Cine?

Caracteristicile fizice și mentale ale titularului postului (abilitățile angajatului)

Ce?

Sarcini și responsabilități ce revin titularului postului

Unde?
Localizarea firmei, condiţii de lucru
Când?
Program de lucru, succesiunea sarcinilor
De ce?
Obiectivele organizaţiei, nevoile angajatului, recompensele postului, motivarea angajatului
Cum?
Metode de îndeplinire a sarcinilor postului.

Trei mari categorii de informaţii sunt folosite pentru a defini natura unui post: conţinutul, abilităţile titularului şi recompensele.

Conţinutul postului

Conţinutul postului se concentrează asupra sarcinilor de îndeplinit (de exemplu, pentru un post de manager: planificarea, controlul, organizarea activităţii, negocierea, conducerea unei şedinţe etc.).

Conţinutul unui post este definit de anvergura şi autonomia sa.

Anvergura postului

Anvergura postului se referă la numărul şi varietatea de sarcini realizate de titularul postului. Posturile cu o anvergură redusă (conţinând un număr relativ redus de sarcini) necesită puţine abilităţi, experienţă şi instruire; în consecinţă, nu sunt foarte bine recompensate.

Autonomia postului

Autonomia postului reprezintă libertatea titularului postului de a-şi planifica şi organiza munca, de a lucra în ritmul şi la intensitatea dorite, de a comunica cu colegii de muncă. Lipsa autonomiei conduce la insatisfacţie pe post, manifestându-se prin frustrarea angajatului.

Fiecare post este caracterizat de o anumită combinaţie în ceea ce priveşte gradul anvergurii şi al autonomiei sale. Astfel, activitatea de agent comercial implică un număr relativ mic de sarcini specifice (anvergura redusă a postului), în schimb titularul beneficiază de o libertate considerabilă în a-şi organiza şi desfăşura activitatea (autonomie largă a postului). Un manager ocupă un post caracterizat printr-o anvergură şi o autonomie foarte largi.

Calităţile titularului postului

Calităţile titularului postului se referă la deprinderile, abilităţile, cunoştinţele (studiile) şi experienţa necesare postului. Specificarea calificărilor cerute de post permite realizarea concordanţei post – angajat.

Recompensele postului

Recompensele postului se referă la toate beneficiile şi avantajele pe care le oferă un post titularului acestuia. Ele pot fi externe angajatului şi relativ concrete (salariu, beneficii, promovări, condiţii de lucru plăcute), recompense care sunt controlate direct şi distribuite de către organizaţie, sau mai puţin observabile direct şi, într-o oarecare măsură, mai puţin controlabile. Acestea din urmă derivă în mod normal din implicarea angajatului în anumite activităţi şi sarcini deosebite (sentimentul de realizare în muncă, autonomie în activitate, recunoaşterea performanţelor proprii, dezvoltare profesională).

Totuşi, aceste două tipuri de recompense nu pot fi întotdeauna foarte clar delimitate. Angajaţii, în funcţie de experienţa, aspiraţiile şi nevoile lor sau de grupul din care fac parte, pot percepe în mod diferit conţinutul postului, dar şi recompensele acestuia.

Proiectarea postului pune laolaltă conţinutul postului, recompensele postului şi calităţile cerute de fiecare post, în aşa fel încât să se realizeze o armonizare a obiectivelor organizaţiei cu cele ale angajaţilor.

Din perspectiva firmei, modul în care sunt grupate sarcinile afectează eficienţa şi costurile activităţii. Pentru un post care nu oferă recompense adecvate (salariul şi condiţiile de muncă nu sunt satisfăcătoare) se va găsi cu dificultate un angajat, lipsind motivaţia acestuia de a-l ocupa.

Un post care include sarcini şi responsabilităţi prea dificile sau prea numeroase nu va putea fi ocupat uşor, lipsind abilităţile candidaţilor de a face faţă acestor cerinţe.

Concordanţa angajat – post. Ce este şi cum o puteţi realiza

Ca indivizi, suntem diferiţi unul de celălalt şi suntem mai mult sau mai puţin fericiţi că se întâmplă aşa. Diferenţele fizice dintre noi se pot observa imediat în funcţie de sex, înălţime, greutate, vârstă etc. Când o persoană este angajată într-o activitate ce implică un efort fizic, putem determina forţa, viteza sau îndemânarea acesteia. Când este vorba de un efort mental, îi putem măsura cunoştinţele, capacitatea de înţelegere, abilităţile intelectuale.

O observare atentă şi sistematică a unui angajat ne permite să determinăm principalele sale trăsături de comportament şi modificările acestora.

Unele diferenţe dintre angajaţi sunt percepute doar de către o singură persoană sau de un număr redus de persoane (ca de pildă acele trăsături care fac ca o persoană să fie simpatică sau antipatică pentru ceilalţi). Alte diferenţe sunt determinate de mediul exterior (de exemplu: experienţa de care beneficiază un angajat, avantajul unor cursuri de pregătire etc.). În fine, multe dintre lucrurile care ne diferenţiază ca indivizi ne sunt date din naștere și nu pot fi modificate în mod normal de mediul înconjurător (caracteristici fizice în special).

Performanțe diferite

Toate aceste diferențe fac ca unii dintre noi să fie mai pregătiți pentru a ocupa un anumit post într-o organizație și pentru a se angaja corespunzător în comportamentul pe care acel post îl cere. Așa se explică faptul că performanțele noastre înregistrate în diverse domenii nu sunt aceleași: pentru posturi care presupun sarcini identice, în condiții organizatorice și externe identice, diferențele individuale vor „produce" rezultate diferite.

Activitățile de resurse umane încearcă să realizeze în cele mai bune condiții concordanța (potrivirea) angajat – post.

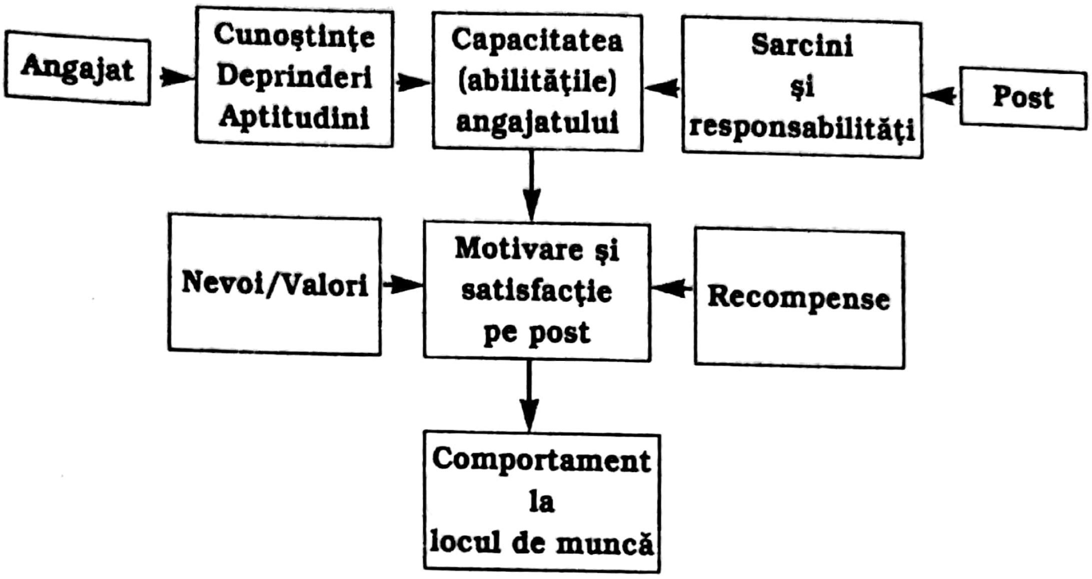
Concordanța angajat – post

Angajatul aduce în această relație cunoștințele, deprinderile și aptitudinile specifice (cele care permit găsirea unui post), precum și nevoile și valorile personale (cele care îl îndeamnă să caute și să aleagă un loc de muncă).

Postului îi sunt caracteristice conținutul (sarcini, îndatoriri, responsabilități necesare îndeplinirii obiectivelor postului) și recompensele sale (legate în principal de plată, statut, promovare și relații de muncă).

Corespondența dintre cerințele postului și calificările unei persoane determină capacitatea acesteia de a realiza ceea ce firma stabilește ca obiective pentru postul respectiv.

Corespondența dintre nevoile și valorile ce-l caracterizează pe angajat și recompensele pe care firma le asociază unui post determină dorința (motivarea) individului de a se angaja în comportamentul cerut de post *(vezi schema de pe pagina următoare).*


Angajat
Cunoştinţe
Deprinderi
Aptitudini
Capacitatea
(abilităţile)
angajatului
Sarcini
şi
responsabilităţi
Post
Nevoi/Valori
Motivare şi
satisfacţie
pe post
Recompense
Comportament
la
locul de muncă

Cum puteţi realiza concordanţa angajat – post

Principalele activităţi de resurse umane prin care se realizează concordanţa angajat – post sunt:

- recrutarea şi selecţia (alegând acei candidaţi ale căror abilităţi corespund în cea mai mare măsură cerinţelor postului);
- promovarea şi transferul în cadrul organizaţiei (în cazul angajaţilor deja existenţi în firmă);
- reproiectarea postului (modificarea cerinţelor şi recompenselor postului);
- instruirea angajaţilor (modificarea capacităţii de muncă pentru îndeplinirea în condiţii mai bune a sarcinilor postului).

Atenţie! Concordanţa angajat – post tinde să se îmbunătăţească pe măsură ce un angajat avansează în ierarhia unei firme. Una dintre explicaţii constă în faptul că pe un post mai „înalt" angajatul poate să adapteze la preferinţele sale sarcinile ce-i revin, mai ales prin delegarea unor activităţi.

RENTROP & STRATON

Pe posturile din partea de jos a ierarhiei însă, această flexibilitate se pierde, iar efectele nepotrivirii dintre angajat și post devin evidente.

Preferințe în luarea deciziei

Cunoașterea preferinței angajaților în luarea deciziilor vă ajută să realizați o concordanță mai bună între angajat și post.

Fiecare dintre noi are o parte dominantă a creierului care influențează modul în care gândim și luăm decizii. În funcție de situația în care se află o persoană, dominanta celor două părți poate alterna.

Grupați posturile din organizație în două categorii:

Posturi cu un conținut calitativ

- posturi cu un conținut calitativ, adică cele în care luarea deciziilor este intuitivă, având la bază bunul-simț și acceptarea riscului; sunt acele posturi care presupun munca în echipă, creativitate, incertitudine; sunt mai ales posturi de supervizare și conducere, în care titularul se află în permanentă legătură cu clienții;

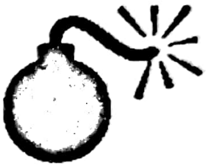
Posturi cu un conținut cantitativ

- posturi cu un conținut cantitativ, în care se iau decizii atent calculate, care solicită un mare grad de precizie și siguranță; sunt acele posturi în care este nevoie de strângerea mai multor informații, analiza lor și căutarea unei decizii corecte (în contabilitate, inginerie, documentare etc.).

Testați preferințele angajaților în privința luării deciziilor *(conform testului de la pag. P 45/011).*

Pentru posturile din prima categorie, selectați dintre angajații de care dispuneți pe cei care realizează un scor mai mare ca „gânditori de dreapta". Pentru celălalt tip de posturi sunt de preferat „gânditorii de stânga".

Este puțin probabil ca o persoană care are o înclinație spre decizii calitative („gânditor de dreapta") să fie satisfăcută de un post care solicită decizii de tip cantitativ și invers: de exemplu, cazul unui angajat sociabil pus să controleze bugetul și situațiile contabile sau al unui cercetător pus să conducă o echipă dominată de conflicte interne și dificultăți de comunicare. În mod normal nu acestea sunt persoanele cele mai potrivite pentru a le fi încredințate astfel de sarcini.



Anumite posturi sunt însă caracterizate de prea multă rutină și monotonie tehnică, încât chiar și cei care preferă astfel de posturi („gânditorii de stânga”) sunt „copleșiți” de plictiseala și indiferența față de ceea ce fac. Diferite tehnici de proiectare a postului *(a se vedea pag. P 45/019)* vă pot scoate din încurcătură.

Ce tip de post li se potrivește angajaților dvs.?

Rugați-i pe angajații dvs. să citească întrebările de mai jos și să aleagă răspunsurile care li se potrivesc.

1. În rezolvarea problemelor curente ale zilei ce abordare vă caracterizează mai bine?
   a. Planific atent, alocând fiecărei activități un anumit spațiu orar.
   b. Las, pur și simplu, lucrurile să evolueze de la sine.

2. Ce părere aveți despre „visarea cu ochii deschiși”?
   a. E un mod de a-mi planifica activitățile viitoare.
   b. E o pierdere de timp.

3. Cât de bine sunteți organizat atunci când utilizați informații, materiale documentare etc.?
   a. Dezorganizat
   b. Bine organizat

R&S RENTROP & STRATON

4. Ce stil de rezolvare a problemelor aveți?
   a. Aştept să văd dacă lucrurile se vor rezolva de la sine.
   b. Analizez situația, formulez alternativele și aleg cea mai bună soluție.

5. Cât de bine vă exprimați verbal?
   a. Foarte bine
   b. Nu prea bine

6. Cum procedați atunci când vreți să rețineți ceva?
   a. Iau notițe.
   b. Îmi folosesc memoria vizuală.

7. Aveți frecvente schimbări de stări sufletești?
   a. Da
   b. Nu

8. Vă place să riscați?
   a. Da
   b. Nu

9. Cum procedați atunci când sunteți rugat să vorbiți în public?
   a. Schițez un plan a ceea ce o să spun.
   b. Contez pe inspirația de moment, improvizez.

10. Ce situație preferați?
   a. O situație spontană.
   b. O situație planificată.

11. Aveți o gândire orientată către obiective?
   a. Da
   b. Nu

12. Ce credeți despre zvonuri?
   a. Niciodată nu mă bazez pe ele.
   b. Le iau în considerare.

13. Cât de bine vă reamintiți chipurile oamenilor?
   a. Foarte bine
   b. Destul de puțin

14. Într-o situație de comunicare, în ce postură ați dori să vă aflați?
   a. Vorbitor
   b. Ascultător

15. Care dintre următoarele discipline de învățământ vă place mai mult?
   a. Geometrie
   b. Algebră

16. Puteți să precizați cam cât timp trece fără să vă consultați ceasul?
   a. Da
   b. Nu

17. Obișnuiți să luați decizii pe baza unor informații sau pe baza intuiției?
   a. Informație
   b. Intuiție

18. După ce luați notițe, le rescrieți?
   a. Adesea
   b. Niciodată

19. După ce ați ascultat un cântec, ce vă amintiți cel mai bine?
   a. Versurile
   b. Muzica

20. Cât de bine știți să interpretați limbajul trupului?
    a. Foarte bine
    b. Nu prea bine

Acest chestionar nu-și propune să vă ofere un răspuns categoric la întrebarea: „Cu ce parte a creierului gândiți în mod predominant?", ci doar să vă ofere câteva indicii cu privire la orientarea gândirii dvs.

Încercuiți, în tabelul de mai jos, răspunsurile care vă caracterizează:

Întrebare	**Răspuns**		**Întrebare**	**Răspuns**	
	stânga	**dreapta**		**stânga**	**dreapta**
1	a	b	11	a	b
2	b	a	12	a	b
3	b	a	13	b	a
4	b	a	14	a	b
5	a	b	15	b	a
6	a	b	16	b	a
7	b	a	17	a	b
8	b	a	18	b	a
9	a	b	19	a	b
10	b	a	20	b	a
Total stânga:			**Total dreapta:**		

Dacă diferența de scor este semnificativă, ați aflat orientarea gândirii dvs.

Dacă scorurile sunt egale sau apropiate (nici una dintre părți nu depășește 12 puncte), se poate spune că folosiți în mod egal ambele părți ale creierului.

Gânditorii de stânga

Partea stângă a creierului controlează mai ales deciziile care se bazează pe rutină. În timp ce emisfera dreaptă conduce la noi ipoteze, cea stângă le verifică și le analizează rațional. Gânditorii de stânga sunt întâlniți adesea în lumea afacerilor. Au o gândire analitică, posedă inteligență verbală, sunt activi și orientați spre rezultate. Când trebuie să decidă asupra unei probleme, analizează atent faptele și informațiile disponibile și stabilesc ce trebuie făcut. Au tendința de a fi raționali, expliciți. Nu consumă timp visând cu ochii deschiși sau gândind la ceea ce ar fi putut să se întâmple. Se gândesc la ceea ce este și determină căi concrete de acțiune.

Gânditorii de dreapta

Gânditorii de partea dreaptă nu sunt în general cei mai potriviți lumii manageriale. Sunt intuitivi, tăcuți, emotivi și adoptă o abordare vizuală a problemelor. Când trebuie să decidă, iau în calcul, în afara informațiilor disponibile, mai ales sentimente și aspecte ce nu sunt total justificate de realitate. Vizualizează adesea în mintea lor soluțiile diverselor probleme. Nu sunt la fel de preciși ca cei de stânga în exprimarea unei probleme. Au tendința de a trata cu ușurință lucrurile, bazându-se pe ideea că o problemă de azi poate fi rezolvată și mâine. Manifestă însă o creativitate superioară celor de stânga.

Satisfacția pe post

Satisfacția în muncă (pe post) reprezintă atitudinea generală pozitivă a angajatului față de munca sa (postul său).

Cele 5 componente majore ale satisfacției pe post sunt:

- Atitudinea față de echipă

Componentele satisfacției pe post

- Condițiile de muncă
- Atitudinea față de organizație
- Beneficiile
- Atitudinea față de conducerea organizației

Implicați angajații în proiectarea posturilor

Satisfacția pe post a angajaților nu este ușor de măsurat, neexistând criterii standard. De pildă, sarcinile care plictisesc pe unii i-ar putea interesa pe alții. De aceea, pentru o mai bună organizare, le puteți cere angajaților să prezinte atât sarcinile pe care le găsesc în mod special neplăcute, cât și pe cele pe care le preferă.

Angajații pot fi invitați să comenteze asupra condițiilor de lucru pe care le consideră mai atractive (controlul activității, siguranța, relațiile de muncă plăcute, responsabilitățile sporite).

Rezultatele acestor investigații pot ajuta la proiectarea posturilor, chiar dacă multe dintre sugestiile angajaților sunt nerealiste.

Indicatorii satisfacției pe post

Este de presupus ca angajații nesatisfăcuți pe posturile lor să încerce să maximizeze timpul petrecut în afara firmei. De aceea, unii dintre cei mai relevanți indicatori ai satisfacției pe post sunt prezența la lucru, punctualitatea, precum și fluctuația redusă de personal. De asemenea, pot fi avute în vedere frecvența plângerilor, a conflictelor dintre angajați și a invocării procedurilor disciplinare.

Angajații satisfăcuți de postul pe care-l ocupă sunt mai ușor de supervizat, mai cooperanți și mai ușor de mulțumit.

Cum să măriţi satisfacţia pe post a angajaţilor dvs.

Puţini angajaţi pot pretinde că au un post perfect; toate posturile presupun o anumită rutină, activităţi mai neplăcute, plictiseală. Dar situaţia se poate îmbunătăţi:

Problemă

Plictiseala

Plictiseala poate rezulta din repetarea unei sarcini simple sau din mediul în care este îndeplinită sarcina. O sarcină poate fi interesantă şi totuşi angajatul să se plictisească dacă lucrează în completă izolare.

Posturile pot deveni repetitive şi simple la un moment dat, dar nu creează în mod necesar plictiseală dacă angajaţii comunică în mod plăcut între ei.

Alţi angajaţi, care îndeplinesc sarcini complexe, devin în mod normal absorbiţi de acestea şi nu se plictisesc niciodată.

Soluţii

✓ Discutaţi cu titularii posturilor pentru a căpăta o imagine corectă asupra muncii lor. Adesea, angajaţii au tendinţa de a exagera dificultăţile şi problemele muncii lor, de aceea nu acceptaţi aprecieri şi descrieri vagi ale sarcinilor şi responsabilităţilor ce le revin.

✓ Precizaţi clar schimbările ce trebuie întreprinse pentru a transforma un post monoton într-unul mai interesant. Regrupaţi activităţile şi permiteţi angajaţilor să modifice ritmul şi metodele de lucru; alocaţi-le, pe lângă obiectivele specifice, şi unele mai generale, care să le permită afirmarea iniţiativei proprii şi libertate de manevră.

Lăsaţi loc pentru iniţiative!

Management participativ

✓ Consultaţi angajaţii la luarea deciziilor în organizaţie, încurajaţi-i să contribuie cu idei noi. Astfel, angajaţii se vor simţi utili şi apreciaţi; monotonia postului va scădea datorită solicitării abilităţilor lor decizionale. Angajaţii lucrează, în general, mai bine dacă implică o miză personală în succesul activităţii lor – succesul neînsemnând în mod necesar un salariu mai mare.

Problemă

Frustrarea angajaţilor

Frustrarea apare atunci când angajaţii sunt împiedicaţi să aibă autonomie asupra muncii lor şi nu pot atinge obiective bine precizate. Ea poate fi determinată de lipsa controlului asupra metodelor de muncă şi a vitezei de lucru, de obligaţia de a face o activitate percepută ca nesemnificativă, de neimplicarea în luarea deciziilor sau de faptul că superiorii ignoră plângerile.

Efectele frustrării

Un angajat poate reacţiona la frustrare într-o manieră pozitivă, prin încercarea de a depăşi problema care a determinat obstrucţia.

Efectele negative ale frustrării se traduc prin agresivitate (certuri cu colegii, ostilitate faţă de conducere) sau apatie (întârzieri, absenteism, lipsa dorinţei de a-şi asuma responsabilitatea, performanţe modeste).

Soluţie

Măriţi autonomia posturilor angajaţilor frustraţi, prin îmbogăţirea posturilor *(vezi pag. P 45/023).*

Problemă

Înstrăinarea

Pentru angajat, înstrăinarea este sentimentul că munca pe care o face nu este o parte importantă a vieții sale. Angajatul „înstrăinat" simte că nu aparține acelui colectiv de muncă și nici ocupației respective, că nu e locul său acolo.

Pentru el, munca devine un simplu mijloc de a-și câștiga existența. Consecințele sunt: performanțe modeste, absenteism, rezistență la schimbare, deteriorarea relațiilor cu celelalte persoane, conflicte cu membri din conducerea firmei.

Consecințele înstrăinării

Soluție

Încurajați munca în echipă și acordați atenție integrării angajaților în organizație.

Cum se realizează proiectarea unui post

– Plan de acțiune –

- Realizați analiza posturilor *(vezi capitolul A 33)*.
- Evaluați posturile actuale pe baza descrierii lor.
- Identificați posturile mai puțin interesante pentru angajați și stabiliți ce trebuie întreprins pentru a le face mai atrăgătoare.
- Analizați condițiile în care își desfășoară activitatea fiecare angajat. Ar putea fi ele îmbunătățite?
- Modificați posturile (folosind una sau mai multe dintre tehnicile prezentate în paginile următoare), astfel încât satisfacția în muncă și randamentul angajaților să fie maxime.

Tehnici de proiectare a posturilor

Specializarea postului

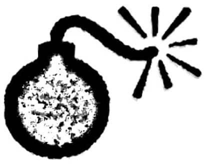
Abordarea tradițională a proiectării postului este simplificarea (specializarea) postului. Ideea esențială care stă la baza specializării posturilor este de a produce mai mult cu același efort (prin creșterea eficienței). Pentru realizarea unui obiectiv, sarcina este împărțită în activități de o complexitate mai redusă, implicând, de obicei, câteva operații perfect accesibile unor persoane mai puțin pregătite (și mai puțin plătite).

Simplificarea postului încearcă așadar să proiecteze posturi cu anvergură redusă, care constau în sarcini simple, ușor de rezolvat, ce necesită un minimum de abilități din partea angajatului. Rezultatul este o diviziune orizontală a muncii în cadrul firmei. Liniile de asamblare sunt exemplul clasic al specializării postului.

Specializarea oferă câteva avantaje:

Avantajele specializării

- ✓ Mai puține calificări cerute pentru o persoană, ceea ce ușurează recrutarea și selecția de personal.
- ✓ Reducerea costurilor salariale datorită ușurinței cu care se poate substitui munca.
- ✓ Crearea unor deprinderi prin realizarea repetată a acelorași sarcini.
- ✓ Standardizarea producției.
- ✓ Sarcini diferite pot fi îndeplinite simultan.



Problema majoră a specializării este aceea că poate crea posturi monotone, titularii lor simțindu-și redusă activitatea la câteva mișcări mecanice. Sentimentul de nemulțumire, izolare și inutilitate conduce în cele din urmă la înstrăinarea angajatului, iar performanțele acestuia vor fi afectate în mod negativ.

Secretul specializării este de a nu se exagera aplicarea ei. Această tehnică de proiectare a posturilor este eficace doar în situaţiile în care există un volum larg de muncă şi o stabilitate în ceea ce priveşte obiectivele de atins, metodele de lucru folosite, participarea angajaţilor.

Rotaţia posturilor

> Rotaţia posturilor reprezintă o modificare periodică a sarcinilor şi responsabilităţilor angajatului. De exemplu, în cadrul unei bănci, titularul unui post de la serviciul de creditări lucrează pentru o lună la serviciul de contabilitate, familiarizându-se astfel cu diferite operaţiuni din cadrul băncii.

?

Principalele avantaje ale rotaţiei posturilor sunt:

Avantajele rotaţiei posturilor

- ✓ Oferă o mai mare înţelegere a activităţilor firmei.
- ✓ Ajută angajaţii să recunoască importanţa posturilor în succesiunea de operaţiuni din organizaţie.
- ✓ Face mai plăcute diferite posturi prea specializate.
- ✓ Permite utilizarea mai eficientă a personalului şi reduce nevoia unor noi angajări.
- ✓ Sporeşte motivaţia, satisfacţia şi instruirea angajaţilor.

Există totuşi şi dezavantaje:

Dezavantajele rotaţiei posturilor

- ➜ Problema esenţială a acestui sistem este suplimentarea costurilor salariale. Angajaţii care sunt trecuţi pe posturi sub calificarea lor primesc totuşi acelaşi

R&S RENTROP & STRATON

salariu (mare) pe care-l primeau pe postul lor inițial.

➜ Apar disfuncționalități în activitate, din cauza frecventelor mutări ale angajaților.

Lărgirea postului

O muncă este lărgită când angajatul realizează o gamă diversă de sarcini care au aproximativ același nivel de dificultate și responsabilitate ca mai înainte. Lărgirea postului este exact opusul simplificării postului, constând în adăugarea unor noi sarcini apropiate de sarcinile deja alocate postului (are loc așadar o creștere a anvergurii postului).

Această abordare extinde sarcinile postului, astfel încât o succesiune de operații – chiar tot produsul – este realizată de către o singură persoană.

Avantajele lărgirii unui post

✓ Postul lărgit va fi mai puțin monoton pentru titularul său și va spori semnificația muncii acestuia.

✓ Satisfacția pe post crește, iar rezultatele se îmbunătățesc.

✓ Angajații se califică și acumulează experiență în condițiile realizării mai multor sarcini de muncă.

Dezavantajele lărgirii unui post

➜ Se poate întâmpla ca lărgirea postului să crească numărul sarcinilor neplăcute, afectând motivarea angajatului.

➜ Apar costuri noi, determinate de reproiectarea posturilor (inclusiv salariile mai mari solicitate în schimbul realizării mai multor sarcini).

Dezavantajele lărgirii unui post

- ➜ Crește durata de realizare a sarcinilor de muncă.

- ➜ Aplicarea acestei tehnici de reproiectare a postului poate întâmpina rezistența la schimbare a unor angajați.

Îmbogățirea postului

> Un post este îmbogățit (sau lărgit pe verticală) când i se dau angajatului o responsabilitate mai mare și șansa de a lua decizii, utilizând calificări mai mari decât cele necesare anterior.

Spre deosebire de lărgirea și rotația posturilor (care sunt extinderi pe orizontală, realizate prin adăugarea unor noi sarcini), îmbogățirea muncii este o extindere pe verticală, adăugând postului mai multe responsabilități, autonomie și control.

Ocazia dezvoltării angajatului

Îmbogățirea postului nu înseamnă în mod necesar o creștere a numărului de sarcini care-i revin titularului postului, ci are scopul de a-l implica pe acel angajat în luarea deciziilor, stabilirea obiectivelor și evaluarea realizării acestora, îi oferă o mai mare libertate în practicile de muncă și presupune implicarea în activități mai complexe.

De exemplu, un angajat, pe lângă responsabilitatea realizării unui produs, va trebui să-și asigure materialele de care are nevoie în muncă, plus să-și organizeze și controleze activitatea proprie.
Prin îmbogățirea postului, titularul acestuia preia o parte din autoritatea superiorilor săi.

Deși îmbogățirea postului necesită costuri adiționale legate de atragerea și dezvoltarea unor angajați cu abilități deosebite, metoda este deosebit de eficace sub aspectul motivării personalului.

Exemplu

Situația înainte de îmbogățirea postului	Efectele îmbogățirii postului
Prin rotația postului, fiecare angajat era trecut prin toate operațiile de lucru.	Fiecărui angajat îi sunt repartizate 2-3 sarcini.
În cazul defectării unor echipamente, angajatul solicita echipa de întreținere.	Fiecare angajat este instruit pentru a putea asigura întreținerea/repararea echipamentelor din dotare.
Superiorul supraveghează și controlează calitatea muncii angajatului.	Se stabilește un sistem prin care se oferă zilnic informații fiecărui angajat privind calitatea muncii sale. În felul acesta, el își poate corecta și evalua singur rezultatele.

Avantajele îmbogățirii posturilor

Rezultatele pozitive pot fi sintetizate astfel:

- ✓ Titularii posturilor îmbogățite sunt motivați să obțină rezultate mai bune (productivitate și calitate).
- ✓ Abilitățile și experiența angajaților sunt valorificate la maximum.

Dezavantajele îmbogățirii posturilor

Programele de îmbogățire a posturilor pot avea și efecte negative:

- → Unii angajați preferă un post mai sigur, ce nu implică o răspundere sporită, care poate să pună sub semnul întrebării competența proprie.
- → Teama de a greși sau chiar înregistrarea unor eșecuri în activitate pot afecta moralul personalului.

→ Angajații sunt adesea suspicioși în legătură cu faptul că în spatele îmbogățirii posturilor ar sta de fapt dorința managerilor de a obține eforturi mai mari pentru aceleași salarii.

Cum puteți realiza îmbogățirea unui post

– Plan de acțiune –

☞ Începeți prin lărgirea postului (adăugarea unor noi sarcini). Aceste noi sarcini trebuie să fie alese astfel încât să formeze în mod firesc o activitate unitară (de exemplu, deservirea unor clienți pe o rază geografică dată).

☞ Explicați-le angajaților condițiile de muncă și noile situații ale postului.

☞ Încărcați posturile pe verticală, adică acordați angajaților responsabilități în planificarea activității, determinarea metodelor de muncă, controlul rezultatelor.

☞ Stabiliți modalități prin care angajații să fie informați periodic despre performanțele obținute și să fie instruiți în continuare (asigurați feedback-ul).

Listă de control pentru îmbogățirea unui post

În funcție de condițiile specifice organizației dvs., decideți care dintre următoarele tehnici sau ce combinație de tehnici este cea mai potrivită:

☐ Măriți responsabilitatea angajaților pentru munca lor.

☐ Dați angajaților mai multă autonomie.

☐ Permiteți angajaților să-și fixeze propriile obiective și standarde de performanță.

☐ Reduceți controlul și comunicați angajaților că sunt pe deplin responsabili de atingerea obiectivelor și de respectarea standardelor fixate.

☐ Furnizați angajaților informațiile necesare pentru a-și monitoriza performanțele obținute în noile condiții ale postului.

☐ Încurajați participarea angajaților la activitățile de planificare, precum și la cele de evaluare a rezultatelor.

☐ Încredințați-le angajaților sarcini noi și mai dificile, probleme cu care nu s-au mai confruntat și care-i vor ajuta să se dezvolte din punct de vedere profesional.

Procedura de instruire și dezvoltare a angajaților

P 47

De ce este necesară o procedură de instruire (training) și dezvoltare P 47/002

Model de procedură de instruire și dezvoltare a angajaților P 47/003

Exemplu de chestionar de identificare a nevoilor de instruire și dezvoltare P 47/011

Formular de evaluare a sesiunii de instruire (training) P 47/013

RS RENTROP & STRATON

De ce este necesară o procedură de instruire (training) și dezvoltare

Pentru ca firma dvs. să fie cât mai eficientă, **instruirea angajaților** trebuie să facă parte din responsabilitățile zilnice ale managerilor.

Așa cum nici o firmă nu poate să-și deruleze afacerea la întâmplare, nici procesul de instruire și dezvoltare nu trebuie lăsat fără nici o planificare.

Reguli și proceduri pentru instruirea angajaților

Recomandarea noastră este să stabiliți **reguli** și **proceduri** care să susțină realizarea unei instruiri adecvate a angajaților dvs. Dacă **regulile** vă vor ajuta la introducerea și menținerea unui climat de disciplină în firmă, **procedurile** vă vor ajuta să stabiliți, în ordine cronologică, pașii pe care trebuie să îi parcurgeți pentru atingerea obiectivelor.

Modelul pe care vi-l prezentăm în continuare conține principalele elemente de care persoanele (sau departamentele) responsabile din firma dvs. ar trebui să țină seama în alcătuirea **procedurii de instruire** adecvate specificului organizației dvs.

Procedurile de instruire (training) pot fi un **instrument de „formalizare"** a activității de instruire (training) din firma dvs.

Avantajul unei proceduri de instruire

Avantajul existenței unei **proceduri de instruire (training) și dezvoltare** constă în aceea că reglementează rolurile, procesele și circuitul informațional al tuturor documentelor referitoare la:

- ✓ identificarea necesităților de instruire;
- ✓ angajarea instruirii;
- ✓ desfășurarea instruirii;
- ✓ evaluarea instruirii.

Model de procedură de instruire și dezvoltare a angajaților

Procedură de instruire/training și dezvoltare

1. Identificarea necesităților de instruire/training și dezvoltare

1.1. Cine răspunde de identificarea necesităților de instruire/training și dezvoltare

Responsabilitatea identificării necesităților de instruire revine **managerilor**, atât în mod direct, cât și la nivelul echipelor pe care le coordonează. Aceștia vor fi asistați de un reprezentant al **Departamentului de Instruire/Training.**

Managerii, împreună cu reprezentanții departamentului de instruire/training, vor analiza constant necesitățile de instruire ale personalului și vor comunica constatările lor prin intermediul unor **Rapoarte.**

1.2. Cum se face identificarea necesităților de instruire/training și dezvoltare

Necesitățile de instruire/training și dezvoltare se identifică de către persoana/persoanele responsabilă/e pe baza următoarelor activități:

- Analiza diferenței dintre nivelul de competențe necesar pentru desfășurarea activității în condiții de performanță în poziția ocupată și nivelul demonstrat de angajatul evaluat.

- Analiza necesității dezvoltării unui nou set de competențe pentru angajat, ca urmare a modificării poziției profesionale a acestuia în firmă (sau a perspectivei de modificare a poziției prof.

În identificarea necesităților de instruire, persoanele responsabile vor lua în considerare schimbările survenite în contextul activității firmei, asigurându-se că necesitățile identificate includ, acolo unde e cazul, și următoarele elemente:

- noile priorități în dezvoltarea activității firmei;
- modificarea procedurilor și a proceselor de muncă;
- schimbările legislative ce au apărut în ultimul timp.

Identificarea necesităților de instruire/training și dezvoltare se face în cadrul:

- Sesiunilor bianuale de evaluare a performanțelor
- Discuțiilor periodice directe dintre manager și fiecare angajat.

1.3. Tipuri de necesități de instruire/training

În urma acestui proces, necesitățile de instruire depistate vor fi grupate în două categorii:

- **Necesități de instruire/training programate**, reprezentate de acele necesități care rezultă ca urmare a evaluării bianuale a performanțelor angajaților și **care stau la baza Planului Semestrial de Instruire.**

- **Necesități de instruire/training imediate**, reprezentate de acele necesități care rezultă ca urmare a monitorizării constante a activității angajaților și **a căror acoperire nu a fost prevăzută în Planul Semestrial de Instruire.**

1.4. Pași în identificarea necesităților de instruire/training și dezvoltare

a. Persoanele responsabile vor analiza împreună cu fiecare angajat performanța acestuia, din perspectiva realizării obiectivelor fixate, precum și a competențelor necesare desfășurării activității în postul ocupat.

b. Persoanele responsabile vor identifica împreună cu angajatul ariile în care este necesară dezvoltarea sau perfecţionarea competenţelor.

c. Persoanele responsabile vor agrea împreună cu angajatul forma de instruire adecvată pentru dezvoltarea ulterioară a acestuia, ţinând cont de priorităţile activităţii desfăşurate de firmă şi de resursele disponibile.

d. Persoanele responsabile şi angajatul vor include activităţile de instruire/training şi dezvoltare, asupra cărora au căzut de acord, în **Planul Personal de Dezvoltare** al angajatului.

1.5. Documentele ce trebuie întocmite în urma identificării necesităţilor de instruire/training şi dezvoltare

Identificarea necesităţilor de instruire/training şi dezvoltare – atât a celor programate, cât şi a celor imediate – va fi documentată în **Planul Personal de Dezvoltare** al fiecărui angajat.

În baza acestor **Planuri Personale de Dezvoltare** şi a **Rapoartelor** venite de la Departamentul de Instruire/Training, de două ori pe an, persoanele responsabile vor redacta un **Raport asupra necesităţilor de instruire/training la nivelul unei echipe de lucru,** raport care va conţine:

- Denumirea echipei
- Numele managerului
- Numele şi prenumele membrilor echipei
- Funcţiile acestora
- Departamentul/Secţia (etc.)
- Competenţele individuale a căror dezvoltare e prioritară pentru fiecare membru al echipei
- Formele de instruire/training propuse pentru fiecare membru al echipei
- Bugetul global alocat activităţilor de instruire/training.

Ori de câte ori este nevoie, persoanele responsabile vor redacta un **Raport asupra necesităților de instruire/training imediate** fie pe echipă, fie individual.

2. Angajarea instruirii/training-ului

2.1. Responsabilitatea angajării instruirii/training-ului

Responsabilitatea angajării instruirii/training-ului îi revine managerului, pentru fiecare dintre membrii echipei lui și pentru echipă în ansamblul său.

2.2. Procesul angajării instruirii

2.2.1. Pentru angajarea instruirii în baza **necesităților de instruire programate** se va respecta următorul proces:

- Managerul va redacta **Raportul asupra necesităților de instruire/training** la nivelul echipei pe care o coordonează și va trimite acest raport către managerul **Departamentului de Instruire/Training.**
- Managerul **Departamentului de Instruire/Training** va redacta, în baza rapoartelor trimise de fiecare manager, un **Plan de Instruire** pe companie. Acesta va cuprinde:
  - ✓ activitățile;
  - ✓ perioadele;
  - ✓ participanții;
  - ✓ furnizorul/furnizorii de instruire;
  - ✓ bugetul împărțit pe activități.

Planul anual va cuprinde **Planuri Semestriale de Instruire,** care vor fi confirmate din punct de vedere operațional în fiecare lună, în ultima săptămână a fiecărei luni pentru luna următoare. Această confirmare se va face de către managerul echipei și managerul **Departamentului de Instruire/Training.**

2.2.2. Pentru angajarea instruirii în baza **necesităților de instruire/training imediate** se va respecta următorul proces:

- ✓ În maximum (...) zile lucrătoare de la identificarea necesităților de instruire imediate, managerul va redacta **Raportul asupra necesităților de instruire/training imediate,** pe care îl va trimite către managerul **Departamentului de Instruire/Training.** Acest raport va avea semnătura managerului echipei sau a șefului său ierarhic.
- ✓ În maximum (...) zile lucrătoare de la data trimiterii **Raportului asupra necesităților de instruire imediate,** managerul **Departamentului de Instruire/Training** va include activitățile de instruire aferente în **Planul Anual de Instruire/Training,** în măsura în care respectarea priorităților afacerii și resursele existente o permit.
- ✓ **Planul Anual** modificat va fi retrimis managerului solicitant și șefului său ierarhic. Modificarea va fi aprobată de către directorul executiv căruia i se subordonează echipa pentru care a fost angajată instruirea/training-ul.

2.3. Angajarea instruirii prin intermediul unor furnizori externi

În cazul în care managerul solicită expres acest lucru sau în cazul în care necesitățile de instruire nu pot fi realizate cu resurse interne, managerul **Departamentului de Instruire/Training** poate apela la furnizori externi de instruire/training.

În cazul utilizării furnizorilor externi, se vor respecta următoarele etape:

- **Evaluarea pieței de instruire** – se va face în vederea găsirii celor mai potriviți furnizori pentru adresarea necesităților de instruire/training identificate. Departamentul de Instruire/Training va înainta propunerile sale către managerul solicitant.

- **Solicitarea a minimum trei oferte** iniţiale de la trei furnizori de instruire/training.
- **Contractarea** activităţii de instruire.
- **Monitorizarea** activităţii de instruire – se va face prin prezenţa unui reprezentant al Departamentului de Instruire/Training la activităţile contractate.
- **Evaluarea** activităţii de instruire – se face de către participanţi, prin completarea unui chestionar înmânat acestora de către furnizorul activităţii de instruire/training. De asemenea, furnizorului de instruire/training i se va solicita elaborarea unui **Raport de curs,** în care să fie inclusă şi evaluarea cursului de către participanţi.

3. Desfăşurarea instruirii/training-ului

3.1. Organizarea activităţilor de instruire/training

Activităţile de instruire/training sunt organizate de managerii departamentelor de resort sau de persoanele delegate de aceştia, în colaborare cu reprezentanţii **Departamentului de Instruire/Training.**

În cazul contractării externe a instruirii, activităţile vor fi organizate şi cu furnizori/parteneri externi, cu respectarea bugetelor alocate.

3.2. Stabilirea participanţilor

Managerii au responsabilitatea de a stabili nominal participanţii pentru activitatea de instruire/training. Acest lucru se face în baza unei **Liste de participare la curs,** care trebuie trimisă **Departamentului de Instruire/Training** cu minimum (...) zile lucrătoare înainte de începerea cursului.

3.3. Stabilirea obiectivelor activităţii şi a formei de instruire/training

În derularea propriu-zisă a instruirii, se va ţine cont de următoarele elemente:

- Înainte de începerea activităţii, trebuie să se efectueze o **evaluare a aşteptărilor participanţilor** şi a managerului/managerilor care a/au angajat activitatea de instruire. Evaluarea aşteptărilor se face pe baza unui chestionar (vezi, ca exemplu, chestionarul de la pag. P 47/011).
- Obiectivele activităţii de instruire/training se vor stabili/se vor adapta ţinând cont de aşteptările astfel identificate.

3.4. Evaluarea activităţii de instruire/training

Imediat după fiecare activitate de instruire, participanţii vor evalua acţiunea cu ajutorul unui **Chestionar de Evaluare** (vezi, ca exemplu, formularul de la pag. P 47/014).

Instructorul/trainerul desemnat din partea **Departamentului de Instruire/Training** va redacta şi va trimite un **Raport de curs** către managerul care a solicitat instruirea/trainingul şi către managerul **Departamentului de Instruire/Training**, în termen de (...) zile lucrătoare de la terminarea cursului.

Acest raport va include:

- Titlul cursului
- Perioada
- Departamentul-client
- Participanţii
- Numele instructorului

- Structura cursului
- Evaluarea cursului de către participanți
- Observațiile cursanților
- Observațiile instructorului
- Direcții de acțiune sugerate de instructor.

Evaluarea generală a rezultatelor instruirii se face prin raportarea la așteptările firmei și la impactul instruirii asupra eficacității și eficienței companiei.

Evaluarea este un mijloc de îmbunătățire a planurilor de instruire viitoare.

3.5. Formele evaluării

- **Evaluarea gradului de reținere a informației** – se face de către instructor/trainer, pe durata instruirii/training-ului. Se realizează prin administrarea unor chestionare de evaluare a nivelului de cunoștințe și abilități, la începutul și la sfârșitul cursului, pentru a se putea observa și măsura gradul de reținere a informației prezentate.

- **Evaluarea satisfacției participanților** – se face de către participanți, la sfârșitul cursului, pe baza unor chestionare de evaluare.

- **Evaluarea satisfacției departamentului-client** – se face trimestrial, prin intermediul unui chestionar completat de managerul departamentului-client.

O **evaluare globală,** dar indirectă și numai orientativă, a rezultatelor instruirii pe durata unui an va putea fi făcută și cu ocazia stabilirii necesarului de instruire pentru anul sau anii următori.

În situația în care procesele și personalul au fost stabile, o scădere a necesității de instruire poate semnifica faptul că instruirea a fost eficace.

Chestionar de identificare a nevoilor de instruire și dezvoltare

Exemplu

Chestionar de identificare a nevoilor de instruire/training și dezvoltare în domeniul vânzărilor

1. Care este pentru tine importanța cunoașterii foarte bune a tehnicilor de vânzare?

☐ Mare ☐ Medie ☐ Mică

2. Dezvoltarea echipei din care faci parte este una din nevoile tale de dezvoltare personală?

☐ Da ☐ Nu

3. Dezvoltarea abilităților este mai eficientă prin:

☐ Experimentarea împreună cu echipa
☐ Schimbul de experiență
☐ Învățarea individuală

4. Care sunt așteptările tale de la acest training?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

RS RENTROP & STRATON

5. Ce abilităţi crezi că ar trebui să-ţi dezvolte acest training?

....

....

....

....

....

6. Ce sugestii ai pentru eficienţa training-ului?

....

....

....

....

....

7. Ai mai participat până acum la un curs de vânzări?

☐ **DA** ☐ **NU**

Dacă da, care au fost punctele tari/slabe ale training-ului:

Punctele tari	Punctele slabe
....	....
....	....
....	....
....	....

8. Care este procentul în care intenţionezi să te implici pe durata acestui training?

90% ☐ 75% ☐ 60% ☐ 45% ☐ 30% ☐ 15% ☐

9. Care sunt modalităţile concrete de implicare la care te gândeşti?

....

....

....

....

....

Data completării chestionarului Mulţumim.

Model

Formular de evaluare a sesiunii de instruire/training

1. Cursul a răspuns cerinţelor şi intereselor dumneavoastră?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

2. Care a fost proporţia dintre expunerea teoretică şi aplicaţiile practice?

☐ Prea multă expunere ☐ Echilibrat ☐ Prea multe aplicaţii practice

3. Cum evaluaţi felul în care a fost tratat modulul 1?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

4. Cum evaluaţi felul în care a fost tratat modulul 2?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

5. Cum evaluaţi felul în care a fost tratat modulul 3?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

6. Cum evaluaţi felul în care a fost tratat modulul 4?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

7. Cum apreciaţi materialele de curs?

☐ Slabe ☐ Acceptabile ☐ Bune ☐ Foarte bune ☐ Excelente

8. Ce beneficii consideraţi că aţi obţinut în urma acestui curs?

☐ Cunoştinţe noi extrem de utile activităţii pe care o voi desfăşura.

☐ Abordări specifice, deprinderi şi tehnici pe care le voi aplica în activitatea pe care o voi desfăşura.

☐ Schimbarea atitudinii, aceasta ajutându-mă în activitatea pe care o voi desfăşura.

☐ Nu am beneficiat de pe urma acestui curs.

9. Cât de bine a expus instructorul obiectivele cursului?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

10. Cât de bine ştie instructorul să capteze auditoriul?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

11. Cât de bine reuşeşte instructorul să sistematizeze materialul predat?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

RENTROP & STRATON

12. Cât de bine reuşeşte instructorul să menţină o atmosferă de lucru şi cooperare?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

13. Cât de bine reuşeşte instructorul să ilustreze şi să clarifice problemele importante?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

14. Cât de bine reuşeşte instructorul să rezume conţinutul a ceea ce s-a predat?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

15. Cât de bine reuşeşte instructorul să utilizeze echipamentul din dotare?

☐ Slab ☐ Acceptabil ☐ Bine ☐ Foarte bine ☐ Excelent

RECOMANDĂRI pentru data viitoare:

Programul de muncă

P 51

Timpul de muncă P 51/002

Programul normal de muncă P 51/003

Programul de muncă sub 8 ore P 51/004

Programul de muncă în timpul nopţii P 51/005

Programul de muncă în schimburi P 51/006

Ce măsuri sunt necesare la introducerea programului de muncă în schimburi P 51/009

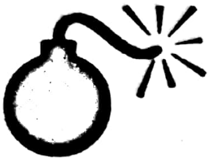
Săptămâna de lucru comprimată P 51/009

RENTROP & STRATON

Timpul de muncă

Cea mai mare parte din viața noastră activă este ocupată de **activitatea profesională.**

Din perspectiva angajatului, **timpul de muncă** reprezintă unul dintre cele mai importante elemente ale activității sale profesionale.



O mare parte a **insatisfacției profesionale** este legată de:
- ➜ lipsa controlului asupra timpului de muncă;
- ➜ necesitatea efectuării de ore suplimentare;
- ➜ lipsa libertății în armonizarea programului cu nevoile personale.

Timpul de muncă este perioada dintr-o zi, o săptămână sau o lună pe care un salariat o folosește pentru a-și îndeplini sarcinile de muncă la care s-a obligat prin încheierea contractului individual de muncă.

Programul de muncă și modul de repartizare a acestuia pe zile trebuie să fie aduse la cunoștința angajaților și să fie afișate la sediul angajatorului.

Programul de muncă trebuie să fie **inclus în contractul colectiv de muncă** sau, în lipsa acestuia, trebuie să fie specificat în **regulamentul intern** al firmei.

Prin **durata timpului de muncă** se înțelege **timpul efectiv de lucru** prestat de angajat pentru realizarea sarcinilor de serviciu sau a normelor stabilite.

Durata timpului de muncă **nu include** timpii consumați cu echiparea/dezechiparea la începutul/sfârşitul programului, cu prezentarea/plecarea la/de la locul de muncă şi cu pauza de masă dacă aceasta este mai mare de 15 minute.

Timpul de muncă

Timpul de muncă poate fi:

- timpul care se încadrează în durata normală a timpului de muncă, adică **programul normal de muncă;**
- timpul prestat în afara duratei normale a timpului de muncă, adică **munca suplimentară.**

Programul normal de muncă

Programul angajaţilor cu normă întreagă

Pentru activitatea organizaţiei dvs. puteţi alege mai multe variante de programe de muncă. Cea mai utilizată **variantă de program de muncă** pentru angajaţii cu normă întreagă este de **8 ore pe zi** şi de **40 de ore pe săptămână.**

Repartizarea timpului de muncă în cadrul săptămânii este de regulă uniformă, de 8 ore pe zi timp de 5 zile, cu două zile de repaus (art. 110 alin. (1) din Codul muncii).

Programul normal de lucru are următoarele **caracteristici** esenţiale:

- personalul lucrează 8 ore pe zi, 5 zile pe săptămână (de obicei, de luni până vineri);
- activitatea se desfăşoară, de regulă, în timpul zilei;
- programul de muncă include şi pauza de masă cu o durată de **maximum 15 minute;**
- sunt precizate clar orele de începere şi de încheiere a programului.

Avantajele programului normal de lucru

Programul normal de lucru oferă ca **avantaje:**

✓ standardizarea;
✓ tratarea uniformă a salariaților;
✓ ușurința în înregistrarea timpului lucrat și în calcularea plății acestuia.

Multe dintre cerințele angajaților și ale clienților nu pot fi însă satisfăcute în mod adecvat prin acest tip de program:

Dezavantaje ale programului normal de lucru

➜ În multe situații, orele de lucru „normale" nu corespund orelor de activitate ale clienților sau perioadelor de cerere maximă.

➜ Rigiditatea orarului face ca anumiți angajați să prefere, în general, un program mai flexibil, adaptat vârstei, funcției, stadiului carierei și obligațiilor familiale.

Alte tipuri de programe de muncă

Programul de muncă sub 8 ore

În anumite cazuri, pentru asigurarea protecției și sănătății personalului, programul de muncă poate fi redus sub 8 ore pe zi, **fără ca salariul să fie afectat.**

Puteți stabili **durata timpului de lucru sub 8 ore pe zi** în următoarele situații:

☞ în cazul anumitor categorii de personal cărora trebuie să li se asigure o protecție specială;

☞ atunci când procesul de producție se desfășoară în condiții speciale.

Categoriile de personal cărora li se asigură o **protecție specială** sunt:

- tinerii sub 18 ani (dar care nu au mai puțin de 16 ani) – care au un program de 6 ore/zi și 30 de ore pe săptămână (art. 109 alin. (2) din Codul muncii);
- femeile care și-au reluat activitatea și au în îngrijire copii de până la 2 ani și, respectiv, de până la 3 ani în cazul copiilor cu handicap;
- angajații care își desfășoară activitatea în condiții speciale de muncă (de exemplu: minerit, metrou, centrale nucleare etc.).

Beneficiarii programului de lucru sub 8 ore

Programul de muncă în timpul nopții

Se consideră **muncă în timpul nopții** activitatea prestată în intervalul cuprins între orele 22 și 6 (conform art. 122 din Codul muncii), cu posibilitatea abaterii, în cazuri justificate, cu o oră în plus sau în minus față de aceste limite.

?

Salariații care efectuează cel puțin 3 ore de muncă de noapte beneficiază de **una dintre** următoarele **facilități** (conform art. 123 din Codul muncii):

- un program de lucru redus cu o oră față de durata normală a zilei de muncă, fără ca aceasta să ducă la scăderea salariului de bază;
- un spor la salariu de minimum 15% din salariul de bază pentru fiecare oră de muncă de noapte prestată.

Nu pot presta muncă de noapte următoarele categorii de angajați (conform art. 125 din Codul muncii):

- femeile gravide, lăuzele și cele care alăptează;
- tinerii sub 18 ani.

Programul de muncă în schimburi

În funcție de specificul unității sau al muncii prestate, puteți opta pentru un **program de muncă în schimburi,** cu obligația de a respecta durata normală a timpului de muncă de **40 de ore pe săptămână.**

Când munca se efectuează în schimburi, durata timpului de muncă poate fi prelungită la peste 8 ore pe zi și **peste 48 de ore pe săptămână,** cu **condiția** ca media orelor de muncă, calculate pe o perioadă maximă de 3 săptămâni, să nu depășească 8 ore pe zi sau 48 de ore pe săptămână (art. 111 alin. (2) din Codul muncii).

Principala diferență între programul de muncă normal și cel în schimburi este că angajații activează în alte ore decât cele obișnuite ale zilei.

Astfel, în funcție de specificul firmei dvs., puteți stabili mai multe **variante ale lucrului în schimburi:**

Tura

- **Tură (schimb)** – Presupune un program de lucru de 8 ore zilnic, cu un repaus de minimum 8 ore între schimburi.

Tura continuă

- **Tură continuă** – Diferența față de tură constă în faptul că se lucrează inclusiv sâmbătă și duminică, perioadă pentru care se acordă obligatoriu, ulterior, alte zile libere.

Vă recomandăm să utilizați tura continuă doar dacă în firma dvs., datorită specificului activității, **nu puteți întrerupe activitatea.**

Turnus

- **Turnus** – Se utilizează în firmele care prestează servicii pentru populație și în care numărul necesar de salariați variază în diferite perioade ale zilei. Această formă de program de lucru se întâlnește mai ales în unitățile de exploatare a căilor ferate și a mijloacelor de transport în comun, caracterizându-se prin **fracționarea programului de lucru.** Astfel, se asigură numărul necesar de salariați în perioadele de vârf și, respectiv, un număr mai mic de salariați atunci când solicitările sunt mai puține.

Programul fracționat

- **Program fracționat** – Programul este organizat în așa fel încât se acordă un număr de ore libere între prima și a doua jumătate a zilei de muncă (pentru masă și repaus).

Programul de exploatare sau întreținere

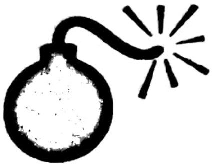
- **Program de exploatare sau întreținere** – Are același regim juridic cu cel al turnusului. Este organizat pentru exploatarea unor utilaje de intervenție sau pentru efectuarea lucrărilor de întreținere la aceste utilaje.

Numărul de ore lucrate fracționat în cazul programului tip turnus trebuie să se încadreze în durata normală a timpului de muncă de **40 de ore pe săptămână.**

Atenție! Variantele programului de lucru în schimburi pot funcționa numai dacă sunt **specificate expres în contractul individual de muncă** (conform art. 113 alin. (2) din Codul muncii).

În unele sectoare – precum construcţii, industria forestieră, agricultură sau în activităţile cu caracter sezonier – se pot stabili, **prin negocieri colective sau individuale,** durate ale timpului zilnic de muncă mai mici sau mai mari de 8 ore.

Chiar şi în acest caz, media orelor de muncă nu trebuie să depăşească 8 ore pe zi sau 48 de ore pe săptămână.



Nu aveţi motive să vă opuneţi lucrului în schimburi atunci când este vorba despre salariaţi care se pot adapta cu uşurinţă unui astfel de program.

Totuşi, este bine să ştiţi că, pentru cei mai mulţi angajaţi, **consecinţele** pe care le aduce programul de muncă în schimburi pot fi **negative** atât în ceea ce priveşte performanţa în muncă, cât şi în privinţa stării de sănătate.

Programul de lucru în schimburi are următoarele **avantaje:**

Avantajele lucrului în schimburi

- ✓ oferă beneficii organizaţiei;
- ✓ permite folosirea la maximum a capacităţii firmei;
- ✓ facilitează un flux continuu de producţie, economisind resurse acolo unde stoparea şi reluarea activităţii sunt costisitoare.

Lucrul în schimburi conduce însă şi la:

Dezavantaje ale lucrului în schimburi

- ➜ performanţe modeste, satisfacţie redusă, absenteism, accidente, fluctuaţie mare de personal;
- ➜ creşterea costurilor salariale (sporurile de noapte) şi a celor legate de asigurări sau concedii;

- izolarea de familie și prieteni a angajaților care lucrează mult timp în schimb de noapte;
- creșterea stresului și a riscului de îmbolnăviri, cauzate de necesitatea personalului de a se adapta și readapta schimburilor.

Ce măsuri sunt necesare la introducerea programului de muncă în schimburi

– Plan de acțiune –

Analizați **cerințele de muncă** și **preferințele angajaților** pentru a determina dacă este necesar și acceptat lucrul în schimburi.

Dacă activitatea organizației dvs. necesită un astfel de program, atunci aplicați următoarele **măsuri:**

☞ Realizați alternanța schimburilor, reducând pe cât posibil schimburile de noapte consecutive.

☞ Anunțați în avans programările pentru schimburi.

☞ Facilitați acordarea unor weekend-uri libere angajaților care lucrează în schimburi.

☞ Alocați sume suplimentare pentru salarizare (15-25% pentru schimbul de noapte).

Săptămâna de lucru comprimată

Săptămâna redusă face ca cele 40 de ore normale de lucru dintr-o săptămână să fie programate în mai puțin de 5 zile.

RS RENTROP & STRATON

Săptămâna de lucru comprimată

Săptămâna comprimată tipică are numai 4 zile, cu 10 ore de muncă alocate fiecărei zile.

Cu acest program, angajații lucrează zilnic cu două ore mai mult pentru o zi în plus de odihnă pe săptămână.

Avantajele schemei „4/40"

Săptămâna de lucru comprimată permite:

- ✓ creșterea perioadei de recreere pentru angajați și posibilitatea unor weekend-uri prelungite;
- ✓ utilizarea mai bună a echipamentelor din dotarea organizației.

Deși aparent convenabilă atât angajaților, cât și organizației, săptămâna redusă de lucru are mai multe **dezavantaje:**

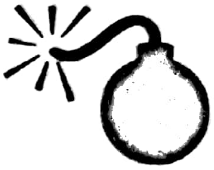
Dezavantaje ale schemei „4/40"

- ➜ Este un program rigid, nu permite o reală flexibilitate, orele de început și pauzele rămân standardizate.
- ➜ Pentru angajați, cele patru zile lucrătoare sunt complet pierdute din punct de vedere social.
- ➜ Crește oboseala angajaților, rezultând performanțe mai slabe spre finalul programului.
- ➜ Disponibilitatea față de clienți este redusă cu o zi în raport cu programul normal.
- ➜ Cresc cheltuielile generale ale organizației (consecință a prelungirii lucrului pe timp de seară).
- ➜ Angajații mai tineri tind să se opună, deoarece programul le afectează viața personală.

- Pentru angajații cu copii apar probleme de familie suplimentare.

- Unii angajați sunt persoane matinale și este dificil pentru ei să lucreze la fel de bine și seara.

Atenție! Efectele pozitive ale săptămânii comprimate se manifestă cel mai adesea doar în primele zile după introducerea programului, după care rezultatele sunt negative (cauzate de oboseala angajaților).



Pe termen lung, ceea ce se obține de multe ori este o săptămână cu 4 zile de lucru a câte 8 ore (angajații lucrează doar 32 de ore, dar sunt plătiți pentru 40!).

Angajații nu răspund uniform la acest tip de program. Reacțiile favorabile vin din partea celor care nu efectuează munci fizice și au în jur de 35-40 de ani.

Evidența orelor de muncă

Conform art. 116 din Codul muncii, aveți obligația de a ține **evidența orelor de muncă** prestate de fiecare salariat și de a supune controlului inspecției muncii această evidență ori de câte ori vă este solicitată.

La pag. P 51/012 găsiți un formular pentru **fișa colectivă de prezență,** cea mai simplă variantă pe care o puteți folosi dacă în firma dvs. funcționează programul normal de lucru.

Formular

Fișă colectivă de prezență

Numele organizației ______________
Departamentul ______________

Data ______________
Luna ________ anul ______

Nr. crt.	Numele și prenumele	Număr de marcă	Funcția	Ore lucrate																															Total ore lucrate
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1																																			
2																																			
3																																			
4																																			
5																																			
6																																			
7																																			
8																																			
9																																			
10																																			

Șef Departament ______________

Programul de lucru

Anulat
vezi cel nou.

P

51

Programul de lucru P 51/002

Programul de lucru normal P 51/003

Programul de lucru flexibil – este acesta potrivit pentru organizația dvs.? P 51/004

Angajații part time, o soluție pentru reducerea costurilor P 51/008

Secretele utilizării eficiente a orelor suplimentare P 51/012

Programul de lucru în schimburi P 51/013

Săptămâna de lucru comprimată P 51/017

Introduceți scheme de program flexibile în organizația dvs.! P 51/019

Programul de lucru

Cea mai mare parte din viața noastră activă este ocupată de orele programului de lucru. În plus, timpul în care muncim îl afectează și pe cel în care nu suntem la serviciu.

Din perspectiva angajaților, programul de lucru reprezintă una dintre principalele caracteristici ale locului de muncă pe care-l ocupă.

Dvs., ca manager, e bine să considerați orele de lucru drept una dintre recompensele asociate unui post. Modul în care sunt ele structurate afectează nivelul performanței angajatului și satisfacția sa pe post.

O mare parte din insatisfacția provocată de un post poate fi legată de lipsa controlului asupra timpului de lucru, de necesitatea efectuării de ore suplimentare și de lipsa libertății în ajustarea programului pentru nevoile personale.

Orarul de lucru influențează volumul și tipul de recompense pe care le primesc angajații. Astfel:

- angajaților part time nu li se oferă întreaga gamă de beneficii disponibilă angajaților permanenți;
- orele suplimentare înseamnă plăți suplimentare sau timp liber corespunzător;
- lucrul în schimburi necesită plata unor sporuri.

Programul de lucru normal (5/40)

Pentru activitatea organizației dvs. aveți de ales între mai multe variante de program de lucru. Cea mai utilizată este **schema de program normală**: angajații permanenți lucrează 8 ore pe zi, 5 zile pe săptămână.

Adaptarea la diverse cerințe ale activităților organizației și nevoile angajaților au impus adesea folosirea unor scheme alternative de program de lucru. O variantă care a fost încercată este aceea în care angajații lucrează 4 zile pe săptămână câte 10 ore zilnic. Angajații câștigă o zi pentru weekend, „sacrificând" practic serile de luni până joi *(vezi detalii la pag. P 51/017).*

Varianta „4/40"

O alternativă la programul de lucru tipic (5/40) este **programul flexibil**. Angajații lucrează tot 40 de ore pe săptămână, dar pot varia orele de începere și încheiere a lucrului. Ei trebuie să fie prezenți la serviciu în așa-numitul timp de bază (de exemplu între 10 și 14) și să acumuleze de-a lungul unei perioade de timp (săptămână, lună) numărul de ore de program normal.

Programul de lucru flexibil

Alte modalități de planificare a timpului de lucru vizează lucrul în schimburi, efectuarea de ore suplimentare, folosirea de angajați part time (cu normă redusă, de pildă, 20 de ore pe săptămână).

Fiecare dintre acestea oferă atât avantaje, cât și dezavantaje, alegerea urmând să se facă în funcție de tipul de activitate a organizației, de structura și nevoile personalului.

Programul de lucru normal

Programul de lucru normal are câteva caracteristici esențiale:

Caracteristicile programului normal

- angajații sunt permanenți;
- personalul lucrează 8 ore pe zi, 5 zile pe săptămână (de obicei, de luni până vineri);
- activitatea se desfășoară în timpul zilei;
- sunt prevăzute pauze de masă;
- sunt precizate clar orele de începere și de încheiere a programului.

Acest tip de orar de lucru oferă ca avantaje:

Avantajele programului normal

- ✓ standardizarea;
- ✓ tratarea consecventă a angajaţilor;
- ✓ uşurinţa în înregistrarea timpului lucrat şi în calcularea plăţii acestuia.

Multe dintre cerinţele angajaţilor şi ale clienţilor nu pot fi însă satisfăcute în mod adecvat prin acest tip de program.

Dezavantajele programului normal

- ➜ În multe situaţii, orele de lucru „normale" nu corespund orelor de activitate ale clienţilor şi perioadelor de cerere maximă.
- ➜ Rigiditatea orarului face ca angajaţii să prefere, în general, un program mai flexibil. Preferinţele variază însă în funcţie de vârsta, de stadiul carierei lor şi de obligaţiile familiale.

Programul de lucru flexibil – este acesta potrivit pentru organizaţia dvs.?

Programul flexibil este un aranjament al programului de lucru care solicită tuturor angajaţilor să fie prezenţi la serviciu pe durata unui segment orar bine precizat (timpul de bază), restul orelor de program urmând să fie realizate atunci când doresc angajaţii, de-a lungul unei perioade determinate.

Acest principiu a condus la o adevărată revoluţie în ceea ce priveşte utilizarea eficientă a programului de lucru. Ideea este cât se poate de simplă: ziua de lucru este împărţită în timp de bază şi timp flexibil.

Timpul de bază

În timpul de bază toţi angajaţii trebuie să fie prezenţi (de obicei, perioada de activitate de vârf).

Timpul flexibil

În timpul flexibil, angajații pot să decidă dacă să fie sau nu prezenți, cu obligația însă de a acumula până la sfârșitul săptămânii (sau al lunii) numărul de ore ale unui program normal.

Programul total flexibil

Programul de lucru total flexibil permite angajaților să decidă în fiecare zi când vor sosi și câte ore vor sta la locul de muncă, cu condiția ca totalul de ore lucrate pe săptămână (sau lunar) să corespundă numărului de ore stipulate în contract (cele 40 de ore „obișnuite").

Programul parțial flexibil

Un **program de lucru parțial flexibil** permite angajaților să decidă doar ora la care încep lucrul. Cu cât un angajat începe mai devreme lucrul, cu atât va pleca mai devreme.

Exemplu

De exemplu, o firmă are un program zilnic de 8 ore, cu o perioadă de bază între orele 10 și 14.30, cu pauza de masă între 12 și 12.30. Orele flexibile sunt stabilite între 7.30 și 10, și între 14.30 și 17.30. Un angajat care vine la lucru la orele 9 va pleca la 17.30, iar unul care vine la 7.30 va pleca la ora 16.

Angajatul nu are obligația de a anunța cu exactitate când anume se va prezenta la serviciu în timpul flexibil, dar acest lucru este util și necesar pentru coordonarea unui departament sau a unei echipe de muncă.

Atenție! Atunci când vă decideți să introduceți un program de lucru flexibil, verificați mai întâi dacă natura activităților pe care le desfășurați vă permite să faceți acest lucru. Solicitați, de asemenea, și părerea angajaților.

Luați în calcul avantajele programului flexibil:

Avantajele programului flexibil

- ✓ oferă angajaților un control mai mare asupra programului de lucru și libertatea de a-și conduce activitatea precum managerii;
- ✓ reducerea stresului determinat de orele de lucru precis delimitate, care nu țin cont de starea fizică sau de problemele personale ale angajatului;
- ✓ creșterea performanțelor și a satisfacției pe post;
- ✓ permite mai mult timp de recreere, timp pentru familie și pentru problemele personale;
- ✓ activitatea organizației se prelungește peste cele 8 ore obișnuite, se creează mai multe oportunități de a lucra cu clienții și se oferă acestora servicii mai bune;
- ✓ permite coordonarea timpului de lucru cu activitatea clienților organizației;
- ✓ scade absenteismul de dimineață (cauzat de probleme de sănătate, obligații de familie sau de traficul intens de la primele ore);
- ✓ angajații își pot stabili propriul program de lucru, în funcție de stilul lor de lucru și responsabilitățile personale;
- ✓ programul de lucru se adaptează la curba performanței angajaților de-a lungul zilei;
- ✓ reducerea fluctuației personalului.

Ca urmare, prin introducerea în cadrul organizației dvs. a unui astfel de program se amplifică și dorința angajaților de a rămâne în firmă.

Nu neglijați însă dezavantajele programului flexibil:

Dezavantajele programului flexibil

→ **Utilizare limitată**

Programul de lucru flexibil nu se potrivește oricărui angajat sau oricărei organizații. Unele activități, care implică un grad ridicat de interdependență între angajați, nu pot face obiectul unor scheme de lucru flexibile.

Pentru unele posturi este necesară prezența la lucru pentru întreaga zi de muncă (posturi ce implică contact permanent cu publicul sau posturile de supervizor).

→ **Dificultatea înregistrării timpului lucrat**

Apar dificultăți în a înregistra timpul efectiv lucrat de un angajat, deci apar probleme de salarizare. Dacă nu există suficiente motive să aveți încredere că angajații înregistrează corect timpul lucrat, este nevoie să puneți la punct un mecanism prin care să se înregistreze, cel puțin, ora sosirii și ora plecării. Vă recomandăm să folosiți fișa individuală de prezență (*P 51/009*) pentru înregistrarea corectă a timpului efectiv lucrat. La sfârșitul fiecărei luni, transpuneți informațiile din fișa individuală (săptămânală) în fișa colectivă de prezență (lunară, *pag. P 51/010*), care va rezolva și problema salarizării. Acolo unde este cazul, în cadrul formularelor, folosiți următoarele coduri:

Fișa individuală de prezență

Fișa colectivă de prezență

Co = concediu de odihnă;
B = concediu de boală;
Î = învoire (absență motivată);
N = absență nemotivată.

→ **Cheltuieli generale suplimentare**

Prelungirea programului până spre ore târzii va conduce la o creștere a cheltuielilor generale ale firmei (încălzire, iluminare, aer condiționat etc.).

→ **Creșterea responsabilităților**

Flexibilitatea programului face ca, adesea, unii angajați să fie nevoiți să îndeplinească și sarcinile unor colegi care nu se găsesc în momentul respectiv în firmă. Fiecare angajat va trebui să-și dezvolte capacitatea de a-și asuma responsabilități suplimentare.

→ **Reducerea controlului angajaţilor**

Mulţi manageri consideră că, din moment ce nu-şi mai pot supraveghea îndeaproape angajaţii, nu vor mai fi în stare să le controleze activitatea, la fel cum o făceau în cadrul unui program de lucru normal. Unii angajaţi pot exploata situaţia reducând efortul depus în muncă.

→ **Mai multă planificare**

Un program de lucru flexibil necesită din partea managerului, dar şi a angajaţilor, o planificare sistematică a activităţii lor. Este necesară stabilirea unor canale de comunicare precise între angajaţi şi o coordonare atentă a muncii fiecăruia.

Angajaţii part time, o soluţie pentru reducerea costurilor

Schemele care folosesc angajaţi part time presupun prezenţa acestora la lucru într-un număr de ore mai mic (de obicei, jumătate) decât un program de muncă normal.

Activitatea part time poate fi realizată în mod regulat (un anumit număr de ore pe zi – 4 de exemplu, rezultând un total de 20 de ore săptămânal) sau în mod neregulat (număr diferit de ore pentru fiecare săptămână sau lună, în funcţie de necesităţi).

Avantajele oferite sunt:

Avantaje

✓ Flexibilitate în planificarea activităţii angajaţilor, pentru a face faţă solicitărilor de vârf.

✓ Reducerea costurilor salariale (folosirea angajaţilor part time permite economisirea costului orelor suplimentare care ar trebui plătite angajaţilor permanenţi).

RENTROP & STRATON

Formular

Fişă individuală de prezenţă

Săptămâna de la ________________ la ________________200 ___

Numele salariatului ________________________ Funcţia ________________________

☐ Angajat ☐ Colaborator

	Luni	Marţi	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă	Duminică	Observaţii
Ora începerii lucrului								
Ora plecării								
Pauză (în min.)								
Total ore lucrate								Total ore lucrate în această săptămână ________
Total ore suplimentare								Total ore suplimentare în această săptămână ____

Semnătura superiorului direct ________________________

Semnătura salariatului ________________

Data ____________

Fişă colectivă de prezenţă

Numele organizaţiei ____________________ Data ____________________

Compartimentul ____________________ Luna __________ anul ______

Nr. crt.	Numele şi prenumele	Număr de marcă	Funcţia	Ore lucrate																															Total ore lucrate	din care	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		ore supl. 50%	ore supl. 100%
1																																					
2																																					
3																																					
4																																					
5																																					
6																																					
7																																					
8																																					
9																																					
10																																					
11																																					
12																																					
13																																					
14																																					
15																																					
16																																					
17																																					
18																																					
19																																					
20																																					

Şef Compartiment ____________________

- ✓ Economisirea de resurse financiare (angajații part time nu au toate beneficiile acordate angajaților permanenți).

Dezavantajele activității part time:

Dezavantaje

- ➔ Doar anumite posturi pot fi ocupate de angajații part time, și anume acelea în care munca este repetitivă și nelegată strict de activitatea celorlalți colegi, deci prezența lor simultană la lucru nu este necesară.
- ➔ Angajații part time pot fi folosiți doar pentru posturi de pe niveluri ierarhice joase (în mod normal, un angajat part time nu poate superviza activitatea angajaților permanenți).

Postul comun este un tip mai special al angajării în regim part time și constă în divizarea sarcinilor unui post între doi sau mai mulți angajați ale căror calități sunt complementare.

?

În acest caz, cerințele de lucru, ca și prezența, sunt împărțite între mai mulți angajați.

Avantajele ce decurg de aici sunt următoarele:

Avantaje

- ✓ Se creează o alternativă la concediere.
- ✓ Scade absenteismul.

Postul comun implică și dezavantaje:

Dezavantaje

- ➔ Scăderea motivării angajaților (salariul se împarte și el, nu numai sarcinile postului).
- ➔ Probleme de coordonare și comunicare între cei care împart aceeași activitate.
- ➔ Costuri administrative suplimentare (legate de ținerea evidenței orelor lucrate).
- ➔ Principiile postului comun nu se pot aplica posturilor de conducere.

Locul de muncă flexibil

Atunci când există posibilitatea ca angajații să lucreze și în alte locuri (muncă la domiciliu, deplasări la sediul clientului) decât biroul obișnuit, locul de muncă devine „flexibil". Posibilitățile sunt însă cel mai adesea limitate de natura activității desfășurate.

Secretele utilizării eficiente a orelor suplimentare

?

Munca prestată peste durata normală a zilei și/sau a săptămânii de lucru constituie **muncă suplimentară.**

Adesea, prestarea orelor suplimentare este determinată de necesitățile de lucru care nu pot fi satisfăcute în cadrul unui program normal, în condițiile în care nu se apelează la personal suplimentar.

Atunci când vă confruntați cu o cerere crescută a produselor și serviciilor firmei dvs., prestarea orelor suplimentare reprezintă doar pentru o scurtă perioadă o variantă mai economicoasă decât recrutarea din exterior a personalului.

Orele suplimentare se compensează cu timp liber corespunzător sau se plătesc cu un spor.

Atenție, însă! Pentru ca munca prestată peste programul normal de lucru să fie considerată muncă suplimentară și să poată duce la recompensarea salariului, ea trebuie să se desfășoare numai **la solicitarea sau cu aprobarea angajatorului.** Pentru buna gestionare a orelor suplimentare pe care trebuie să le recompensați folosiți formularul pentru aprobarea efectuării de ore suplimentare *(pag. P 51/014)* și raportul privind orele suplimentare lucrate *(pag. P 51/015).*

Când perioada în care utilizați munca suplimentară a actualilor angajați se extinde, sporurile de plată pe care trebuie să le acordați depășesc costurile recrutării de noi angajați. În plus, orele suplimentare sunt cel mai adesea întâmpinate cu reticență de către personal și nici nu pot fi impuse din punct de vedere legal acestora, decât în situații de forță majoră.

Programul de lucru în schimburi

Principala diferență între programul de lucru normal și cel în schimburi este că ultimul implică folosirea unor angajați în alte ore decât cele obișnuite ale zilei.

Schimbul este perioada de lucru care începe la orice oră cu excepția celor cuprinse între 7 și 9 dimineața (începerea lucrului între aceste două ore caracterizează un program normal).

Scopul lucrului în schimburi este de a extinde orele de funcționare a firmei peste programul normal de zi, permițând o utilizare mai eficientă a echipamentelor disponibile.

În anumite domenii de activitate (cu flux continuu), lucrul în schimburi este o necesitate.

Pentru angajații care se pot adapta cu ușurință lucrului în schimburi, nu sunt motive de a se opune unui asemenea program. Pentru cei mai mulți însă, consecințele sunt negative atât în ceea ce privește performanțele în muncă, cât și în privința stării lor generale.

Lucrul pe timp de noapte rămâne o activitate „nenaturală".

Formular

Formular pentru aprobarea efectuării de ore suplimentare

1. Cererea angajatului

Numele angajatului ______________________________

Departamentul ______________________________

Numele şi funcţia persoanei către care este înaintată cererea ______________________________

____

Consider necesară efectuarea de ore suplimentare în data __________ de la ora __ până la ora __ .

Motivul pentru care este necesară realizarea de ore suplimentare:

____

____

____

____

____

Dacă este cazul, doresc ca orele suplimentare să-mi fie recompensate prin:

☐ timp liber corespunzător ☐ spor la salariul de bază

Semnătura angajatului ____________________ Data ____________________

2. Aprobarea

Se aprobă efectuarea orelor suplimentare cu compensare prin:

☐ timp liber corespunzător ☐ spor la salariul de bază

Numele şi funcţia celui care aprobă ____________________

Semnătura ____________________ Data ____________________

Raport privind orele suplimentare lucrate

Numele angajatului ______________________________

Departament ___________________________

Luna/Anul ____________________________

Data la care s-au efectuat ore suplimentare	De la ora	Până la ora	Nr. de ore suplimentare efectuate

Total ore suplimentare efectuate în luna __________________: _______________

Numele superiorului direct ______________________________

______________ Semnătura superiorului direct

______________ Semnătura angajatului

______________ Data

RS RENTROP & STRATON

Variante ale lucrului în schimburi

Se pot stabili mai multe variante ale lucrului în schimburi:

- schimburi continue, când unitatea are activitate continuă, 24 de ore din 24, șapte zile pe săptămână;
- schimburi semicontinue, când organizația are activitate continuă numai 5-6 zile pe săptămână;
- două schimburi consecutive în aceeași zi (unul de zi și unul de seară), pentru a evita lucrul pe timpul nopții;
- o combinație de schimburi de angajați permanenți și angajați part time, cu scopul de a menține firma operațională de-a lungul mai multor ore decât cele ale unui program de lucru normal.

Avantajele lucrului în schimburi

Programul de lucru în schimburi are următoarele avantaje:

✓ oferă beneficii organizației;
✓ permite folosirea la maximum a capacității firmei;
✓ facilitează un flux continuu de producție, economisind resurse acolo unde stoparea și reluarea activității sunt costisitoare.

Din perspectiva salariaților, singurul beneficiu se referă la plățile suplimentare.

Dezavantajele lucrului în schimburi

Lucrul în schimburi conduce însă și la:

➜ performanțe modeste, satisfacție redusă, absenteism, accidente, fluctuație mare de personal;
➜ creșterea costurilor salariale (sporurile de noapte) și a celor legate de asigurări, concedii;
➜ izolarea de familie și prieteni a angajaților care lucrează mult timp în schimb de noapte;
➜ creșterea stresului și a riscului de îmbolnăviri, cauzate de necesitatea personalului de a se adapta și readapta schimburilor.

Introducerea unui program de lucru în schimburi își are prețul ei, cel mai adesea tradus în probleme de sănătate pentru angajați.

Ce măsuri sunt necesare la introducerea programului de lucru în schimburi?

– Plan de acţiune –

Analizaţi cerinţele de muncă şi preferinţele angajaţilor pentru a determina dacă este necesar şi acceptat lucrul în schimburi. Dacă activitatea organizaţiei dvs. necesită un astfel de program, atunci aplicaţi următoarele măsuri:

☞ Realizaţi alternanţa schimburilor, reducând pe cât posibil schimburile de noapte consecutive.

☞ Anunţaţi în avans programările pentru schimburi.

☞ Facilitaţi acordarea unor weekend-uri libere angajaţilor care lucrează în schimburi.

☞ Alocaţi sume suplimentare pentru salarizare (15-25% pentru schimbul de noapte).

Săptămâna de lucru comprimată

„Săptămâna comprimată“ (4/40)

Săptămâna redusă face ca cele 40 de ore normale de lucru dintr-o săptămână să fie programate în mai puţin de 5 zile. „Săptămâna comprimată" tipică are numai 4 zile, cu 10 ore alocate fiecărei zile.

Cu acest program, angajaţii lucrează zilnic cu două ore mai mult pentru o zi în plus de odihnă pe săptămână.

Avantajele schemei „4/40“

Săptămâna de lucru comprimată permite:

✓ creşterea perioadei de recreere pentru angajaţi şi posibilitatea unor weekend-uri prelungite;

✓ utilizarea mai bună a echipamentelor din dotarea organizaţiei.

Deşi aparent convenabilă atât angajaţilor, cât şi organizaţiei, săptămâna redusă de lucru are mai multe dezavantaje:

Dezavantajele schemei „4/40"

- ➜ este un program rigid, nu permite o reală flexibilitate, orele de început şi pauzele rămân standardizate;
- ➜ pentru angajaţi, cele patru zile lucrătoare sunt complet pierdute din punct de vedere social;
- ➜ creşte oboseala angajaţilor, rezultând performanţe mai slabe spre finalul programului;
- ➜ reducerea disponibilităţii faţă de clienţi cu o zi în raport cu programul normal;
- ➜ creşterea cheltuielilor generale ale organizaţiei (consecinţă a prelungirii lucrului pe timp de seară);
- ➜ angajaţii mai tineri tind să se opună, deoarece programul le afectează viaţa personală;
- ➜ pentru angajaţii cu copii apar probleme de familie suplimentare;
- ➜ unii angajaţi sunt persoane „matinale" şi este dificil pentru ei să lucreze la fel de bine şi seara.

4/40 se transformă în 4/32!

Atenţie! Efectele pozitive ale săptămânii comprimate se manifestă cel mai adesea doar în primele zile după introducerea programului, după care rezultatele sunt negative (cauzate de oboseala angajaţilor). Pe termen lung, ceea ce se obţine de multe ori este o săptămână cu 4 zile de lucru a câte 8 ore (angajaţii lucrează doar 32 de ore, dar sunt plătiţi pentru 40!).

Angajaţii nu răspund uniform la acest tip de program. Reacţiile favorabile vin din partea celor care nu efectuează munci fizice şi au în jur de 35-40 de ani.

Introduceți scheme de program flexibile în organizația dvs.!

– Plan de acțiune –

☞ Selectați acele posturi și acei angajați pentru care poate fi stabilit un program de lucru flexibil.

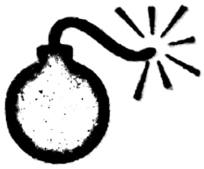
Luați în considerare natura posturilor, obiectivele carierei angajaților, temperamentul, nivelul performanțelor lor, stilul de viață.

Atenție! Indiferent de programul de lucru ales sau de combinația de program fix și flexibil, dvs. vă revine responsabilitatea de a anticipa și de a rezolva problemele legate de planificarea și coordonarea angajaților ce intră într-un astfel de program.

Angajatul ideal pentru un astfel de orar flexibil este cel care îndeplinește următoarele condiții: are nevoie doar de o minimă supervizare, nu are obligații familiale deosebite și nici dificultăți în a face față unui efort mai susținut (orar prelungit).

☞ Determinați în avans obiectivele fiecărui angajat, termenele de finalizare, perioadele în care e prezent în firmă, cine îi poate prelua sarcinile în caz de urgență, precum și cine îl va superviza.

Un plan de lucru bun (dacă va fi respectat) vă va permite să cunoașteți în orice moment unde se află fiecare angajat și care este stadiul lucrării sale, putând astfel coordona întreaga activitate.



Multe programe de lucru flexibile eșuează din cauza pregătirii inadecvate a activității în noua formulă de lucru.

Unul din motivele pentru care managerii se opun introducerii unui program de lucru flexibil este teama că nesupravegherea angajaților va conduce la diminuarea performanțelor acestora.

Când elaborați planul de lucru, aveți în vedere ca în orice moment al zilei să existe persoane din conducere care să urmărească desfășurarea activității și cărora să le poată fi raportate situații neprevăzute, pentru a fi sigur că vor fi luate măsurile de rigoare.

Aplicați sancțiuni atunci când constatați încălcări ale regulilor stabilite, pe fondul unor rezultate nesatisfăcătoare.

☞ **Încercați să vă întâlniți săptămânal cu subordonații incluși în schemele de orar flexibile.** Programul de lucru diferit impune menținerea unei comunicări strânse mai ales între angajații angrenați în același proiect.

☞ **Puneți la punct un sistem de înregistrare a timpului efectiv de lucru pentru fiecare angajat.** Acesta poate menține acuratețea plății orelor suplimentare, în condițiile respectării corecte a unui program de lucru flexibil.

Promovarea

P
73

Promovarea – recrutare din interior P 73/002
Criteriile de promovare P 73/004
Cum să luaţi decizia de promovare P 73/005
Cum să prezentaţi posturile vacante P 73/009
Promovarea – puternic factor motivant P 73/010
Pregătiţi angajaţii pentru promovare (Plan de acţiune) P 73/013

Promovarea – recrutare din interior

Dacă firma dvs. a efectuat corect recrutarea și selecția angajaților în trecut, atunci salariații dvs. reprezintă una dintre cele mai bune surse de recrutare în prezent. Iar dacă în organizație există o preocupare pentru dezvoltarea carierei angajaților, promovarea constituie soluția firească pentru ocuparea unui post devenit vacant.

Promovarea are multiple avantaje:

Avantajele promovării

✓ candidatul este cunoscut, cu punctele sale forte și cu slăbiciunile sale;

✓ angajatul cunoaște organizația, deci se economisește timpul necesar orientării;

✓ crește motivarea angajaților datorită oportunităților de promovare oferite;

✓ se înregistrează o fluctuație redusă de personal (angajații nu trebuie să părăsească organizația pentru a ocupa poziții mai bune);

✓ crește eficiența prin utilizarea optimă a potențialului uman din organizație (competența este „dirijată" spre vârf).

Promovarea are însă și dezavantaje:

Dezavantajele promovării

➜ asigurarea necesarului de personal doar din interior nu este întotdeauna posibilă, mai ales dacă organizația se extinde rapid sau promovarea este pregătită insuficient (instruire inadecvată a personalului);

- lipsa unor „minţi proaspete" (idei şi metode de lucru noi) din exterior provoacă de multe ori stagnare;
- concurenţa pentru promovare între angajaţi poate conduce la tensionarea atmosferei de lucru şi la apariţia unor conflicte de interese în cadrul organizaţiei.

Regula celor 50%

Respectaţi regula care cere să recrutaţi 50% din personal din surse interne (promovări). Găsiţi angajaţii din organizaţie care au performanţe bune şi sunt dornici să promoveze. Ei sunt candidaţii de care aveţi nevoie.

Dacă estimaţi că unul dintre angajaţii dvs. deţine în prezent aproximativ 50% din calităţile care s-ar cere titularului postului vacant, oferiţi-i acel post. În câteva luni, el va acumula şi celelalte 50% care îi lipseau.

Dezavantajele recrutării din exterior

Alternativa acestui demers ar fi să consumaţi timp şi bani recrutând personal din exterior şi să vă opriţi la cineva care pare 100% pregătit pentru postul vacant. Veţi fi nevoit să îl învăţaţi în următoarele trei luni ce trebuie să facă, iar angajaţii actuali vor resimţi un sentiment de frustrare şi inutilitate.

Tipuri de promovări

1. Sporirea conţinutului muncii

Are în vedere schimbări semnificative în conţinutul propriu-zis al muncii, dar nu presupune ca angajatul să îşi asume responsabilităţi de supervizare (de exemplu: trecerea de pe o poziţie de secretariat la cea de asistent manager).

Acest tip de promovare este legat de creşterea vechimii în muncă, suprapusă cu dezvoltarea dovedită a calităţilor celui promovat.

2. Creşterea responsabilităţii manageriale

Această categorie de promovări se referă la avansarea pe poziţii cu responsabilităţi de supervizare sporite; de pildă, de la o poziţie de muncitor la una de şef de echipă, de la cea de şef de birou la cea de şef de departament.

Criteriile de promovare

Criterii de promovare oficiale

Se spune adeseori că multe criterii stau la baza deciziilor de promovare, dar în nici un caz cele raţionale, ci mai degrabă unele ascunse. Tocmai pentru a nu da naştere unor astfel de observaţii, este bine să prezentaţi criteriile de promovare într-o formă oficială. Unora dintre angajaţi li se va refuza (cel puţin deocamdată) promovarea, şi acest lucru nu este tocmai plăcut de comunicat. Misiunea dvs. va fi uşurată dacă sunt cunoscute aceste criterii, ca şi dorinţa dvs. de a le respecta.

Stabiliţi criteriile de promovare şi faceţi-le cunoscute angajaţilor dvs. prin intermediul Manualului de personal. Acest fapt vă va permite să reduceţi consumul de timp inerent luării deciziei de promovare şi să evitaţi plângerile angajaţilor care percep decizia de promovare ca fiind incorectă.

Criteriile care stau la baza promovării sunt legate, în special, de competenţa angajatului şi de vechimea sa în organizaţie (muncă).

Performanţa în muncă

- **Performanţele în muncă** înseamnă calificative foarte bune la evaluările anuale, atitudine şi comportament de muncă exemplare, abilităţi dovedite în ceea ce priveşte munca în echipă, dezvoltarea profesională, comunicarea.

Evaluarea performanțelor

Pentru a facilita promovarea e necesar să existe un sistem de evaluare a performanțelor angajaților care să permită alegerea celui mai potrivit candidat la promovare. Evaluarea realizează o cunoaștere aprofundată a abilităților angajaților și identifică potențialul de promovare al fiecăruia.

Vechimea în muncă

- **Vechimea în muncă** a angajatului poate fi vechime în organizație, pe post sau în practicarea profesiei respective. Promovarea pe baza vechimii reflectă experiența dobândită în muncă și răsplătește loialitatea față de organizație (sau profesie).

Criterii de promovare specifice

O abordare utilă este adaptarea criteriilor de promovare pentru fiecare dintre posturile din organizație, fără însă ca diferențele să afecteze echitatea deciziei de promovare în raport cu celelalte posturi.

Cum să luați decizia de promovare

În practică, de multe ori, căutarea și alegerea persoanei potrivite sunt realizate de către manager într-o manieră neoficială, pe baza cunoștințelor sale (sau a recomandării din partea subordonaților) referitoare la potențialii candidați.

Pentru a lua cea mai bună decizie, parcurgeți următoarele etape:

– Plan de acțiune –

☞ Identificați cerințele postului vacant.

☞ Pe baza lor, alcătuiți portretul ideal al candidatului pentru acel post, specificând experiența, pregătirea și calitățile pe care trebuie să le posede.

☞ Pentru a compara candidații, începeți prin examinarea fișelor de evaluare și a fișelor de monitorizare a performanțelor individuale *(vezi pag. P 73/007).*

☞ Luați apoi în calcul experiența profesională și contribuția pe care o aduce fiecare la îndeplinirea obiectivelor organizației.

☞ Pentru posturile de supervizare, concentrați-vă atenția asupra abilităților angajaților de a planifica, organiza, conduce și controla activitatea celorlalți.

☞ În cazul în care decizia vi se pare dificilă, utilizați grafice de succesiune (*vezi pag. P 27/014).* Consultarea graficelor permite identificarea rapidă a angajaților care pot prelua anumite posturi devenite vacante și vă facilitează găsirea celor mai bune soluții de înlocuire din interior a persoanelor care părăsesc organizația.

☞ O altă variantă poate fi analiza „stocurilor de calități" *(vezi pag. P 27/009),* care detaliază resursele disponibile de personal.

Promovarea se oferă, nu este obligatorie

Nu toți angajații doresc să fie promovați! Iar cei care nu vor nu pot fi convinși atât de ușor. Înainte de a lua decizia este necesar să-l întrebați direct pe angajat dacă este interesat în ocuparea acelui post.

Cel mai adesea, promovarea implică noi responsabilități, sarcini de lucru mai complexe, chiar necesitatea deplasării în teritoriu, lucruri care nu pot fi pe placul tuturor și care nu sunt întotdeauna compensate de creșterea salarială.

Fişa performanţelor individuale

Formular

Numele angajatului ______________________
Data revizuirii ______________________
Poziţia curentă ______________________
Data angajării ______________________
Postul la angajare ______________________
Salariul de angajare______________________

Descrierea postului la angajare ______________________
____
____
____
____

Evaluarea generală a performanţei	Excelent	Peste medie	Medie	Este necesară îmbunătăţirea
Iniţiativa	☐	☐	☐	☐
Contribuţia la realizarea obiectivelor organizaţiei	☐	☐	☐	☐
Competenţa profesională	☐	☐	☐	☐
Competenţa managerială	☐	☐	☐	☐
Spiritul de echipă	☐	☐	☐	☐

R.S. RENTROP & STRATON

Domeniul/domeniile în care angajatul a obținut performanțe deosebite ____________________

____

____

____

Salariul actual ____________________

Data majorării salariului ____________________

Suma de bani adăugită

prin creşterea salariului ____________________

Procentul de creştere a salariului ____________________

Scopurile pe care angajatul trebuie să şi le propună pentru îmbunătățirea performanței sale ____________________

____

____

____

Comentariile angajatului: ____________________

____

____

____

____

____

Semnătura angajatului ____________________

Data ____________________

Când efectuaţi alegerea, nu renunţaţi la promovarea unui candidat performant doar pentru că are pe postul actual rezultate foarte bune şi mutarea lui ar perturba temporar activitatea organizaţiei. Nu este corect să blocaţi perspectivele unui angajat, chiar dacă prin competenţa sa a devenit indispensabil poziţiei lui actuale.

Cum să prezentaţi posturile vacante

În cazul organizaţiilor mai mari, posturile vacante sunt anunţate (scoase la concurs) şi toţi cei care îndeplinesc cerinţele precizate pot candida. În general, posturile vacante sunt prezentate în interiorul organizaţiei înainte de începerea procesului de recrutare din exterior. O metodă eficientă de informare a angajaţilor cu privire la posturile vacante este punerea unor afişe în locurile cele mai circulate din organizaţie. Afişele trebuie să conţină:

- descrierea posturilor vacante (denumirea, nivelul salariului, pregătirea şi experienţa necesare etc.);
- data la care trebuie început lucrul;
- natura sprijinului care îi va fi oferit celui promovat;
- data-limită pentru depunerea candidaturilor.

Anunţarea unui post vacant

Evaluarea candidaţilor prin concurs permite măsurarea promovabilităţii fiecăruia într-un mod mai puţin subiectiv. Problema constă însă în gradul de validitate a testelor (obţinerea unui punctaj mare atestă în mod real capacitatea de a ocupa postul scos la concurs?) şi în costurile şi timpul necesare susţinerii acestora.

Promovarea prin concurs

Comunicarea promovării

Maniera în care are loc comunicarea unei promovări rămâne întipărită în memoria celui promovat. Dacă anunţul e făcut în mod greşit, efectele vor fi neplăcute.

Exemplu

După ce promovarea a fost aprobată din punct de vedere administrativ, managerul Popescu i-a strâns laolaltă pe toţi colegii celui promovat (fără a-i anunţa în prealabil despre ce este vorba). Încercând să aibă puţin umor, managerul a spus: „În sfârşit, am reuşit să-l promovez pe bătrânul Ionescu!”. Toată lumea s-a amuzat, mai puţin Ionescu.

Un angajat care ştie că merită promovarea se va simţi frustrat în urma unui asemenea „tratament”. Consecinţa: când va avea o ofertă satisfăcătoare pentru un post din altă organizaţie, va demisiona.

Nu transformaţi decizia de promovare într-o experienţă demotivantă! Când comunicaţi decizia, prezentaţi motivele promovării. Deşi pentru dvs. par evidente, s-ar putea să nu fie atât de clare pentru angajatul în cauză sau pentru colegii săi.

Anunţaţi-l mai întâi pe angajatul promovat, într-un cadru privat. Abia după aceea anunţaţi promovarea în faţa întregului colectiv sau trimiteţi un memo către tot personalul organizaţiei în care comunicaţi decizia şi adăugaţi felicitările de rigoare.

Promovarea – puternic factor motivant

Promovarea rămâne unul dintre factorii motivanţi cei mai eficace de care dispune un manager. Aceasta reprezintă, de fapt, o recunoaştere şi o apreciere a performanţelor în muncă ale celui promovat.

Fişă internă de scoatere la concurs a unui post

Formular

Data: ______________

Denumirea postului ______________________________

Departament ______________________________

Descrierea locului de muncă ______________________________

Specificarea postului

Abilităţi/Aptitudini ______________________________

____

Cunoştinţe de specialitate ______________________________

____

Experienţă ______________________________

____

Calităţi personale ______________________________

____

____

Descrierea postului

Sarcini şi responsabilităţi ______________________________

____

____

Nivelul salariului ______________________________

Termen-limită pentru depunerea candidaturii ______________________________

Documente necesare ______________________________

____

Persoană de contact ______________________________

R&S RENTROP & STRATON

Pentru angajat, promovarea nu reprezintă însă doar recunoaşterea competenţei, acumulare de prestigiu, creştere a veniturilor, ci şi plata unei datorii a conducerii faţă de el. Datoria s-a acumulat din momentul în care angajatul a început să obţină rezultate peste medie.

Semnificaţia promovării

În felul acesta, promovarea motivează efortul continuu pentru performanţă, deoarece indică membrilor organizaţiei că aceasta îşi onorează obligaţiile faţă de ei. Când promovaţi corect şi la timp, mesajul dvs. către angajaţi este clar: „Dacă lucraţi mult şi eficient, veţi înainta în ierarhie”.

Dacă nu recunoaşteţi contribuţia de excepţie a unor angajaţi la succesele organizaţiei, nevoia acestora de realizare profesională (măsurată prin modul în care avansează în carieră) nu va mai putea fi o sursă de motivaţie pentru muncă.

Promovarea motivează nu numai pe cel care a fost promovat. Sentimentul că performanţa superioară este răsplătită îi motivează pe toţi colegii acestuia. Când un angajat este promovat, este normal să fie activat spiritul de competiţie.

Stabiliţi ca politică a firmei recrutarea din interior (promovarea). O astfel de politică va încuraja loialitatea faţă de organizaţie şi va motiva permanent angajaţii pentru atingerea unei poziţii superioare.

O promovare poate demotiva ori de câte ori este injustă sau percepută ca injustă.

Promovarea poate demotiva

Pentru ca promovarea să constituie un factor motivant, justeţea deciziei de promovare a unui angajat trebuie demonstrată prin performanţele superioare ale acestuia. Dacă promovarea este dictată preponderent de factori precum vârsta, vechimea în organizație, relații personale, toți ceilalți angajați vor percepe promovarea ca fiind nemeritată și incorectă.

Tentația anunțului prematur

Veți fi tentat, desigur, să îl anunțați pe angajat de îndată ce apare inițiativa promovării sale, dar este bine să rezistați tentației. Un anunț prematur poate antrena efecte nedorite. De multe ori, așteptarea numirii este prelungită din cauza unor aspecte birocratice. Angajatul le va considera amânări, ceea ce-i va spori neîncrederea și frustrarea.

Promovarea fără creștere salarială

Creșterile salariale care nu sunt pe măsura așteptărilor pentru noul post demotivează angajații, pe termen lung. La început, promovarea va fi suficientă pentru a satisface angajatul, acesta neluând în seamă creșterea prea mică a salariului care nu corespunde sporirii responsabilităților sale. În cele din urmă însă, dacă creșterea salarială este percepută ca fiind prea mică, insatisfacția poate apărea.

Același lucru se întâmplă dacă noua poziție ocupată oferă beneficii și un statut în organizație inferioare angajaților de pe același nivel ierarhic.

Pregătiți angajații pentru promovare

Principiul lui Peter

Celor mai mulți manageri le este cunoscut principiul lui Peter, conform căruia într-o ierarhie angajații tind să fie promovați până la nivelul de incompetență. Altfel spus, angajații sunt promovați (pe baza îndeplinirii corespunzătoare a sarcinilor), până ajung pe acele posturi ale căror cerințe sunt superioare potențialului lor. Acest principiu este consecința firească a faptului că angajații sunt promovați pentru performanțele de până la un moment dat, și nu pe baza evaluării potențialului lor de a ocupa noul post.

Performanța pe un anumit post nu garantează însă întotdeauna performanța pe viitorul post. Pregătirea angajatului pentru promovare poate reduce numărul „victimelor" principiului lui Peter și poate crește baza de selecție pentru decizia de promovare.

– Plan de acțiune –

☞ Instruiți angajații, astfel încât aceștia să fie capabili să-și asume responsabilități suplimentare.

☞ Puneți-i în situații în care să își poată exersa abilitățile de supervizare (conducere).

☞ Delegați-le sarcini și acordați-le autonomia de acțiune și autoritatea necesare rezolvării lor.

Blocarea promovării

Vegheați ca șefii de echipe de lucru sau departamente să nu blocheze promovarea unor angajați din subordine. Blocarea promovării este un mijloc de autoapărare din partea supervizorilor. Acestora le este greu să renunțe la subordonații lor, deveniți atât de utili pe posturile actuale.

Angajații indispensabili nu sunt, de obicei, promovați pentru simplul fapt că nu pot fi găsiți prea ușor înlocuitori pentru ei.

Protecția muncii

P

78

Legislația referitoare la protecția muncii P 78/002

Protecția muncii în organizația dvs. P 78/004

Cum să desemnați responsabilii cu protecția muncii P 78/004

Ce obligații aveți legate de echipamentul de protecție a muncii P 78/005

Care sunt responsabilitățile managerului de resurse umane P 78/010

Accidentul de muncă și bolile profesionale P 78/012

Care sunt sarcinile responsabililor cu protecția muncii P 78/014

Instructajul de protecția muncii P 78/015

RS RENTROP & STRATON

Legislația referitoare la protecția muncii

În majoritatea firmelor, activitățile legate de **protecția muncii** și de **medicina muncii** țin de departamentul de resurse umane, deoarece acestea presupun protecția angajaților.

Ca manager de resurse umane trebuie să fiți în permanență la curent cu legislația din domeniile respective, pentru ca firma în care lucrați să își desfășoare activitatea în legalitate.

Protecția muncii reprezintă un ansamblu de activități instituționalizate, având ca scop asigurarea celor mai bune condiții în desfășurarea procesului de muncă, apărarea vieții, a integrității corporale și a sănătății angajaților, precum și a altor persoane participante la procesul de muncă.

În funcție de aria de obligativitate, dar și de caracterul general sau particularizat, actele din sistemul legislativ național cu privire la protecția muncii sunt următoarele:

Legislația în domeniu

✓ **Legea protecției muncii nr. 90/1996, republicată în M.Of. nr. 47 din 29.01.2001;**

✓ **Hotărâri ale guvernului** care stabilesc cadrul general, principiile și regulile de bază pentru domeniul protecției muncii;

✓ **Normele generale de protecția muncii,** emise de Ministerul Muncii și Solidarității Sociale.
Sunt **obligatorii pentru toți agenții economici** și **pentru toate tipurile de activități** și conțin informa-

ții despre: organizarea protecției muncii la nivelul firmei, sarcinile și timpul de muncă, date tehnice cu privire la clădiri și alte construcții, echipamente tehnice utilizate de angajat și mediul de muncă. Toate acestea sunt însoțite de ***lista standardelor de referință,*** care vă este necesară pentru realizarea nivelului minim de securitate a muncii, prevăzut de lege;

✓ **Norme specifice de securitate a muncii,** emise de Ministerul Muncii și Solidarității Sociale. Sunt **obligatorii pentru anumite activități** sau grupuri de activități stabilite prin anexa la Legea protecției muncii. Acestea abordează aspectele de securitate a muncii pentru orice proces de muncă. Sunt împărțite pe capitole și subcapitole, în funcție de specificul activității, pentru a putea fi rapid identificate în momentul în care doriți să le utilizați;

Legislația în domeniu

✓ **Normele metodologice.** Reglementează procedurile de aplicare a unor principii prevăzute în Legea protecției muncii;

✓ **Standardele de securitate a muncii,** elaborate în cadrul comitetelor tehnice și emise de Asociația Română pentru Standardizare – ASRO;

✓ **Instrucțiunile de securitate a muncii,** care se elaborează de către agenții economici, fiind obligatorii numai în cadrul respectivelor organizații.

Legea protecției muncii

Actul normativ în baza căruia se desfășoară întreaga activitate de protecție a muncii în România este **Legea protecției muncii nr. 90/1996.**

Legea protecţiei muncii

Legea este **obligatorie la nivelul întregii economii naţionale,** respectiv în toate unităţile în care se desfăşoară procese de muncă utilizându-se personal angajat printr-una din formele prevăzute de lege.

Organele de control

Activitatea de protecţie a muncii este organizată, coordonată şi controlată de către Ministerul Muncii şi Solidarităţii Sociale, precum şi de Ministerul Sănătăţii şi Familiei, prin organele lor de specialitate, centrale şi teritoriale.

Protecţia muncii în organizaţia dvs.

Contractul colectiv de muncă întocmit la nivelul societăţii, precum şi contractele individuale de muncă şi convenţiile civile trebuie să conţină, în mod obligatoriu, **clauze privitoare la protecţia muncii,** care să stabilească totodată şi răspunderea părţilor.

De asemenea, Regulamentul de organizare şi funcţionare al firmei dvs. trebuie să prevadă **obligaţii şi răspunderi în domeniul protecţiei muncii,** în conformitate cu legislaţia în vigoare.

Cum să desemnaţi responsabilii cu protecţia muncii

Atunci când desemnaţi **personalul cu atribuţii în domeniul protecţiei muncii** este bine să aveţi în vedere:

- natura, complexitatea, volumul şi nivelul de risc aferente activităţilor desfăşurate;
- numărul angajaţilor firmei dvs.;
- modul de organizare teritorială a activităţii companiei.

Dacă firma dvs. are sub 50 de angajați, este suficient ca 1-2 persoane să aibă atribuții și în domeniul protecției muncii.

Criteriul numărului de angajați

În cazul în care numărul angajaților este de peste 50, devine necesară organizarea unui compartiment de protecție a muncii, cu funcția principală de fundamentare a deciziilor privind activitatea de protecție a muncii.

Comitetul de sănătate și securitate în muncă trebuie să fie constituit din:

- ✓ conducătorul sau reprezentantul companiei;
- ✓ conducătorul compartimentului de protecția muncii;
- ✓ un număr de reprezentanți ai sindicatului sau ai salariaților, în funcție de numărul total al angajaților firmei.

Ce obligații aveți legate de echipamentul de protecție a muncii

Firmele de producție sau prestări servicii

Pentru ca firma dvs. să poată desfășura activități de producție sau prestări de servicii este necesar să obțineți o **autorizație de funcționare** din punctul de vedere al protecției muncii, autorizație emisă de Inspectoratul Teritorial de Muncă, prin reprezentantul delegat la Biroul unic din cadrul Camerei de Comerț și Industrie teritoriale.

În plus, trebuie să **confirmați anual** la Inspectoratul Teritorial de Muncă menținerea condițiilor inițiale pentru care ați obținut autorizarea.

La modificarea condițiilor, veți solicita prin Biroul unic **reînnoirea autorizației.**

RS RENTROP & STRATON

Echipamentele tehnice

Echipamentele tehnice – reprezentate de mașini, utilaje, instalații, aparatură, dispozitive, unelte și alte mijloace asemănătoare necesare în procesul muncii – trebuie să corespundă prevederilor din normele și standardele de protecția muncii, pentru a nu constitui un pericol pentru sănătatea sau viața angajaților.

Este necesar ca echipamentele tehnice să fie dotate cu aparatură de măsură și control al parametrilor tehnologici și de prevenire și avertizare a stărilor de pericol.

Echipamentul individual de protecție

Echipamentul individual de protecție îl reprezintă mijloacele cu care este dotat fiecare angajat în procesul de muncă pentru a fi protejat împotriva factorilor de risc.

Dacă, prin natura activității lor, angajații au nevoie de echipament individual de protecție, atunci firma dvs. trebuie să-l acorde în mod **obligatoriu și gratuit.**

De asemenea, firma este obligată să înlocuiască respectivul echipament în cazul degradării acestuia sau a calităților sale de protecție.

Ținând cont de procesele de muncă ce au loc în firma dvs. și de condițiile concrete de desfășurare a activității, aveți obligația de a elabora un ***normativ de echipament*** (instrucțiuni referitoare la folosirea echipamentului) propriu firmei dvs.

Pentru aceasta este necesar să faceți o analiză a proceselor și condițiilor de muncă, pe fiecare departament sau sector de activitate, pentru a identifica riscurile posibile și echipamentul necesar protejării angajaților împotriva acestor riscuri.

Echipamentul individual de protecție

Pe baza analizei locurilor de muncă din firma dvs., veți întocmi **lista internă pentru asigurarea echipamentului** individual de protecție adecvat.

Formularul cu rubricile care sunt utile într-o astfel de listă îl găsiți la pag. P 78/008.

Planul de protecția muncii

Responsabilul cu protecția muncii trebuie să analizeze condițiile de muncă și să întocmească un **plan de protecția muncii,** care va include măsurile tehnice, sanitare și organizatorice de protecție a muncii, inclusiv materialele ce trebuie achiziționate pentru îndeplinirea prevederilor legii.

Pornind de la acest plan puteți realiza **bugetul de protecția muncii.**

Echipamentul individual de lucru

Echipamentul individual de lucru – reprezentat de mijloacele pe care angajatorul le acordă salariatului în vederea utilizării în procesul de muncă, pentru protejare – trebuie să-l acordați **în condițiile negociate prin contractul colectiv de muncă.**

Costul acestor echipamente este suportat în proporție de 50% de la capitolul „Alte cheltuieli de exploatare", diferența urmând a fi suportată de către angajații beneficiari.

Alte gratuități obligatorii

În condițiile prevăzute de lege, pe lângă echipamentele individuale de protecție, puteți fi în situația de a acorda, obligatoriu și gratuit, **alimente de protecție** – pentru persoanele care lucrează în locuri de muncă cu condiții grele – și **materiale igienico-sanitare,** pentru persoanele care își desfășoară activitatea în locuri de muncă al căror specific impune o igienă personală deosebită.

Programul anual pentru protecția muncii

Ca să vă fie mai ușor să întocmiți **programul anual de măsuri și cheltuieli pentru protecția muncii și pentru prevenirea și stingerea incendiilor,** vă recomandăm să consultați formularul de la pag. P 78/009.

Lista internă pentru asigurarea echipamentului individual de protecţie

Formular

Nr. crt.	Meserii	Echipament individual de protecţie		Echipament individual de lucru		Observaţii
		Sortiment	Nr. bucăţi	Sortiment	Nr. bucăţi	

Programul anual de măsuri și cheltuieli pentru protecția muncii și pentru prevenirea și stingerea incendiilor

Formular

Nr. crt.	Denumirea acțiunii	Locul desfășurării	Cine răspunde	Data-limită	Modul de finanțare	Suma necesară

Legat de aceste cheltuieli anuale de protecţia muncii, este bine să ştiţi că firma dvs. trebuie să le includă, din punct de vedere contabil, la capitolul „Alte cheltuieli de exploatare".

Care sunt responsabilităţile managerului de resurse umane

– Listă de control –

Cu privire la realizarea măsurilor de protecţia muncii, obligaţiile dvs., ca manager de resurse umane şi reprezentant al angajatorului, sunt, conform legii, următoarele:

☐ Să solicitaţi Inspectoratului Teritorial de Muncă **autorizarea funcţionării firmei** din punctul de vedere al protecţiei muncii.

☐ Să cereţi **revizuirea autorizaţiei** în momentul modificării condiţiilor pentru care a fost emisă autorizaţia iniţială.

☐ Să **stabiliţi măsurile tehnice, sanitare şi organizatorice** de protecţie a muncii, corespunzător condiţiilor de muncă şi factorilor de mediu specifici companiei dvs.

☐ Să **stabiliţi pentru angajaţi atribuţiile şi răspunderile** ce le revin în domeniul protecţiei muncii, în raport cu funcţiile exercitate (acestea pot fi prevăzute chiar în fişa postului, diferenţiat pe categorii de posturi).

☐ **Să asiguraţi şi să controlaţi,** prin personal specializat, cunoaşterea şi aplicarea de către toţi angajaţii a măsurilor tehnice, sanitare şi organizatorice stabilite, precum și a prevederilor legale în domeniul protecției muncii.

☐ Să vă asigurați de existența unui **instructaj specializat de protecția muncii,** efectuat în momentul angajării personalului, instructaj referitor la posibilele riscuri de la locul de muncă și la măsurile de prevenire necesare.

☐ Să asigurați **existența materialelor cu privire la protecția muncii,** necesare pentru informarea și educarea angajaților. La întocmirea anuală a planului de cheltuieli în domeniul protecției muncii, aveți în vedere și aceste materiale obligatorii, prevăzute de lege, în funcție de activitățile desfășurate de angajați.

☐ Să asigurați, pe cheltuiala firmei, **instruirea și perfecționarea profesională** a salariaților care au primit atribuții în domeniul protecției muncii (în funcție de dimensiunile firmei).

☐ **Să vă asigurați că noii angajați sunt apți din punct de vedere medical** pentru postul pe care urmează să-l ocupe. Este necesar fie controlul medical la angajare, fie certificatul medical care să menționeze faptul că angajatul în cauză este apt pentru postul respectiv.

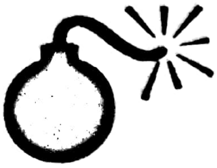
☐ Să **puneți la dispoziția inspectorilor de muncă documentația solicitată,** conform legii – în momentul unui control sau al efectuării cercetării unui accident de muncă.

Inspectorii de muncă

Este bine să știți că **inspectorii de muncă** sunt autorizați să exercite controlul la sediul firmei dvs.

pentru verificarea modului în care se respectă legislația de protecția muncii.

Ei pot veni fără înștiințare prealabilă și firma dvs. este obligată să le permită accesul.



Dacă în urma verificării se constată o stare de pericol ce ar putea afecta angajații, inspectorii de muncă pot dispune **sistarea activităților** care au dus la apariția respectivei situații sau pot aplica **sancțiuni,** atunci când constată încălcări ale prevederilor legale.

Accidentul de muncă și bolile profesionale

Accidentul de muncă reprezintă vătămarea violentă a organismului, precum și intoxicația acută profesională, ce au avut loc în timpul procesului de muncă sau în îndeplinirea îndatoririlor de serviciu – indiferent de natura juridică a contractului în baza căruia se desfășoară activitatea – și care provoacă incapacitate temporară de muncă de cel puțin 3 zile, invaliditate sau deces.

De asemenea, este considerat **accident de muncă** și accidentul survenit în timpul și pe traseul normal al deplasării angajatului de la locul de muncă la domiciliu și invers.

Gravitatea unui accident de muncă este dată de urmările acestuia și de numărul persoanelor implicate, astfel:

- ➔ accident care produce incapacitate temporară de muncă de cel puțin 3 zile;
- ➔ accident care produce invaliditate;
- ➔ accident mortal;
- ➔ accident colectiv – dacă sunt accidentați cel puțin 3 angajați în același timp și din aceeași cauză.

În cazul producerii unui accident de muncă în firma dvs., aveţi responsabilitatea de a anunţa Inspectoratul Teritorial de Muncă şi, după caz, organele de urmărire penală competente, conform legii.

Numai în cazul accidentului care a produs incapacitate temporară de muncă cercetarea se face de către persoane desemnate din cadrul firmei.

Procesul-verbal

La finalul cercetării, trebuie să întocmiţi un **proces-verbal** care să conţină:

☐ cauzele şi împrejurările în care a avut loc accidentul;

☐ ce prevederi din normele de protecţia muncii nu au fost respectate la producerea accidentului;

☐ persoanele care sunt vinovate de nerespectarea acestor norme;

☐ sancţiunile aplicate;

☐ măsurile care trebuie luate pentru a preveni accidente similare.

Pe baza procesului-verbal întocmit, trebuie **să înregistraţi accidentul** la Inspectoratul Teritorial de Muncă.

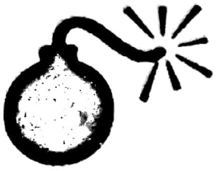
?

Bolile profesionale reprezintă afecţiunile ce se produc ca urmare a exercitării unei meserii sau profesiuni, afecţiuni cauzate de factori nocivi – fizici, chimici sau biologici – caracteristici locului de muncă.

De asemenea, sunt considerate **boli profesionale** şi afecţiunile ce se produc ca urmare a suprasolicitării diferitelor organe sau sisteme ale organismului în procesul de muncă.

Declararea bolilor profesionale este obligatorie și trebuie făcută de către medicul ce acordă asistență sanitară angajaților.

Aceste boli trebuie comunicate indiferent dacă produc sau nu incapacitate temporară de muncă.



Conform art. 34 din Legea protecției muncii, încălcarea dispozițiilor legale privitoare la protecția muncii atrage răspunderea disciplinară, administrativă, materială, civilă sau penală, după caz, potrivit legii.

Normele de protecția muncii

Normele de protecția muncii au rolul de a realiza securitatea muncii, de a stabili măsurile necesare pentru înlăturarea factorilor de risc de accidentare sau îmbolnăvire, dependenți de angajator.

Cu ajutorul acestor norme puteți realiza instruirea angajaților dvs. în domeniul sănătății și securității în muncă; de asemenea, le puteți utiliza și în cercetarea accidentelor de muncă.

În momentul în care concepeți **planul de activitate de protecție a muncii,** trebuie să treceți ca obiective acele măsuri preventive care se regăsesc în norme și care încă nu au fost aplicate în firma dvs. sau care au fost îndeplinite doar parțial.

Care sunt sarcinile responsabililor cu protecția muncii

– Listă de control –

Personalul desemnat de dvs. drept responsabil cu protecția muncii este obligat să desfășoare mai multe activități, și anume:

☐ **Să evalueze riscurile** de accidentare și îmbolnăvire la locul de muncă și **să propună măsurile de prevenire** corespunzătoare.

☐ Să întocmească **programul anual de protecție a muncii.**

☐ Să controleze toate locurile de muncă pe baza programului de activitate, în scopul prevenirii accidentelor de muncă.

☐ Să țină evidența accidentelor de muncă.

☐ Să colaboreze cu sindicatele pentru realizarea **programelor de îmbunătățire a condițiilor de muncă,** programe incluse în contractele colective de muncă.

☐ Să colaboreze cu serviciul medical pentru informarea la zi asupra bolilor profesionale.

☐ Să realizeze – fiecărui salariat al firmei – **instructajul de protecția muncii și de prevenire și stingere a incendiilor,** prin cele trei forme: introductiv general, periodic și la locul de muncă.

☐ Să evalueze – cu ajutorul unor teste – cunoștințele dobândite de angajați în timpul instructajului.

Instructajul de protecția muncii

Instructorii de protecția muncii

Persoanele care efectuează instructajul de protecția muncii și de prevenire și stingere a incendiilor trebuie să posede o diplomă sau un certificat de absolvire a cursurilor de formare sau perfecționare organizate de Ministerul Muncii și Solidarității Sociale.

Instructajul de protecţia muncii

Efectuarea acestor instructaje se va consemna în mod obligatoriu în **fişa individuală de instructaj privind protecţia muncii** şi în **fişa individuală de instructaj PSI.**

Normele utilizate în instructajul efectuat, precum şi intervalul de timp la care urmează să se efectueze instructajul periodic de către şeful direct al angajatului sunt în funcţie de specificul activităţii postului respectiv.

Fişele individuale de instructaj

Fişele individuale de instructaj au un model tipizat, emis de către Ministerul Muncii şi Solidarităţii Sociale, şi se pot procura de la editorul ministerului, revista „Obiectiv".

Aceste fişe conţin informaţii atât despre salariat (data şi locul naşterii, studii, calificare, loc de muncă, funcţie etc.), cât şi despre persoanele care au efectuat instructajul introductiv general (inspectorul de protecţia muncii şi PSI) şi instructajul la locul de muncă (şeful direct), denumirea angajatorului şi datele la care au avut loc aceste instructaje.

Fişele individuale de instructaj trebuie **actualizate** ori de câte ori este necesar, conform legii, cu ocazia modificărilor condiţiilor de lucru: de exemplu, în momentul trecerii angajatului pe un nou post, în cazul transferării de la un loc de muncă la altul sau chiar în cazul detaşării.

În acest fel se poate verifica dacă angajatului i s-a făcut acest instructaj periodic, cu rol de prevenire a posibilelor accidente.

Fişele sunt păstrate de către persoanele responsabile să efectueze instructajul la locul de muncă.

Evidenţa instructajului

Pentru a ţine evidenţa instructajului periodic de protecţia muncii, precum şi a instructajului periodic de PSI, vă recomandăm să folosiţi formularele de la pag. P 78/017, respectiv P 78/018.

Evidenţa instructajului de protecţia muncii

Formular

Luna .... Anul ....

Data instructajului	Durata (h)	Specialitatea	Materialul predat	Semnătura celui		
				instruit	care a instruit	care a verificat instruirea

Evidența instructajului de PSI

Luna .... Anul ....

Nr. crt.	Data instructajului	Materialul	Semnătura	
			persoanei instruite	persoanei care a instruit

motivare
beneficii

Recompensarea angajaților prin împărțirea rezultatelor

R 28

Îmbunătățirea performanțelor angajaților și retenția persoanelor-cheie R 28/002

Ce trebuie să știți despre recompensarea prin acordarea de acțiuni R 28/004

Care sunt angajații-cheie? 3 criterii de apreciere a contribuției salariaților la dezvoltarea companiei R 28/007

Cum să decideți dacă în firma dvs. recompensarea prin împărțirea rezultatelor este o soluție potrivită R 28/009

7 pași necesari la implementarea unei scheme de recompensare a angajaților R 28/011

RENTROP & STRATON

Îmbunătățirea performanțelor angajaților și retenția persoanelor-cheie

Participarea la împărțirea rezultatelor companiei este una dintre formele cunoscute pe plan internațional de recompensare a salariaților.

Împărțirea rezultatelor

În mod obișnuit, acest tip de recompensare se întâlnește sub două variante:

- **distribuirea unei părți din profitul** obținut de firmă către angajați (vezi și pag. B 21/018);
- **acordarea de acțiuni** salariaților.

Dacă folosiți corect recompensarea prin împărțirea rezultatelor, **puteți impulsiona** substanțial **efortul angajaților** dvs. pentru obținerea de performanțe – pe **termen scurt**, în cazul împărțirii profitului, sau pe **termen lung**, în cazul acordării de acțiuni.

În România, printre altele și din cauza culturii organizaționale și de afaceri, metoda este foarte puțin utilizată – după unele studii, sub 8% din companii oferind astfel de recompense.

Sfatul nostru este să aveți în vedere acest tip de recompensare. **Motivarea financiară** a angajaților, în special a celor care ocupă poziții-cheie, precum și **loializarea** acestora sunt factori esențiali pentru succesul firmei.

Totuși, țineți seama de faptul că introducerea unui sistem de recompensare a angajaților trebuie **să fie justificată** de anumite nevoi și obiective specifice, clar identificate la nivelul companiei.

Nu aplicați nici un sistem, oricât de atrăgător vi s-ar părea, fără o **analiză atentă și obiectivă** a situației din firma dvs. și fără să urmăriți dacă sunt îndeplinite toate condițiile necesare pentru susținerea acestuia.

Iată mai jos două cazuri în care recompensarea angajaților prin împărțirea rezultatelor este o soluție potrivită.

Exemplu

Există companii în care anumiți angajați, în special la ***nivelul managementului de vârf****, produc firmei respective o valoare adăugată uriașă, creându-se astfel un decalaj important între recompensa salarială și această valoare.*

Un astfel de decalaj conduce la frustrări importante: angajații pot lua decizia de a părăsi organizația – pentru o companie concurentă sau pentru o afacere pe cont propriu.

Pentru a se evita pericolul ca firma să piardă ***un avantaj competitiv important*** *și să-și deterioreze situația pe piață, se pot utiliza instrumentele de recompensare prin asigurarea participării la câștiguri și pierderi.*

Exemplu

Să luăm și cazul companiilor care își bazează valoarea adăugată pe resursa umană (firme de consultanță, companii din domeniul financiar-bancar, firme de producție software etc.) și care se regăsesc pe o ***piață concurențială puternică****, unde fluctuația personalului este foarte mare.*

Dacă este și cazul dvs., atunci, pentru ***a reține personalul valoros****, introducerea sistemului de participare la împărțirea rezultatelor poate răspunde eficient acestei probleme.*

Participarea salariaților la împărțirea rezultatelor companiei este mai mult decât un simplu instrument de motivare şi recompensare a salariaţilor.

Este modalitatea de a crea un **parteneriat real cu angajaţii-cheie**, fapt ce contribuie considerabil la dezvoltarea companiei: angajaţii sunt motivaţi să ia cele mai bune decizii în interesul companiei, respectiv în interesul propriu.

Ce trebuie să ştiţi despre recompensarea prin acordarea de acţiuni

Acordarea de acţiuni

Acordarea de acţiuni/părţi sociale se poate realiza în trei **variante**:

- în mod direct, dar în condiţii mai favorabile (de exemplu, sub preţul pieţei);
- în mod indirect, prin oferirea de opţiuni de cumpărare a acţiunilor în anumite condiţii (la un anumit moment, la un anumit preţ etc.);
- prin transformarea unei părţi din profitul anual obţinut şi majorarea capitalului social.

Deţinerea de acţiuni/părţi sociale le permite angajaţilor să obţină un câştig din dividendele plătite sau din vânzarea acţiunilor.

Acţiunile/părţile sociale pot fi **ordinare** sau **preferenţiale**. Spre deosebire de acţiunile/părţile sociale ordinare, cele preferenţiale oferă, pe lângă drepturile de bază, şi alte avantaje, cum ar fi dobânzi în locul dividendelor – deci un venit fix.

Puteţi acorda acţiuni angajaţilor fie ca să **le motivaţi comportamentul**, fie ca **recompensă** pentru performanţele obţinute.

În cazul companiilor unde numărul acțiunilor/părților sociale este ridicat, acordarea de acțiuni se poate realiza la un număr mare de salariați sau chiar tuturor.

Un mod particular prin care se realizează acordarea de acțiuni este acela de a oferi opțiuni de cumpărare a unui pachet de acțiuni, la un anumit preț și la un anumit moment.

Opțiuni de cumpărare a acțiunilor

Opțiunea reflectă **un drept** acordat angajatului, și **nu o obligație de a cumpăra**, ceea ce înseamnă ca angajatul poate să valorifice opțiunea sau nu.

Opțiunea de a cumpăra se poate acorda pentru anul curent sau pentru viitor.

Sisteme de opțiuni mai complexe

Există diferite **sisteme de opțiuni mai complexe**, în funcție de mai mulți parametri, care să ia în considerare, de exemplu, cumpărarea de acțiuni la un preț actual sau viitor, un procent sau altul în funcție de performanțele obținute, la un anumit moment sau la altul etc.

Exemplu

Puteți acorda salariaților dreptul de a cumpăra un număr de X acțiuni la 85% din prețul de piață al acestora, după transformarea profitului realizat în părți sociale.

Exemplu

De asemenea, puteți oferi salariaților opțiunea de a cumpăra acțiuni la un anumit moment dat în viitor și la un anumit preț.

Pentru exercitarea opțiunii de cumpărare, de obicei angajații acceptă să transfere o parte din salariul lor lunar într-un fond destinat achiziționării de acțiuni. Acest procent variază între 1% și 10% din salariul lor net.

Exemplu

Firma dvs. poate acorda salariaților dreptul de a cumpăra un număr de X acțiuni, peste 3 ani, la prețul actual sau puteți să le acordați dreptul de a cumpăra în fiecare an un număr de Y acțiuni, pe o perioadă de 5 ani de zile.

Prețul de cumpărare poate fi prețul curent sau un preț sub cel al pieței de la momentul respectiv.

În acest mod, angajații sunt motivați să contribuie la creșterea valorii acțiunii deoarece câștigul lor se va regăsi în diferența dintre prețul curent și prețul viitor.

În unele cazuri, acordarea de acțiuni poate fi **condiționată** de anumite obligații privind tranzacționarea lor. De exemplu, angajații își pot asuma obligația de a păstra acțiunile o anumită perioadă de timp sau de a le vinde numai altor acționari.

Există și posibilitatea de a fixa un anumit procent al opțiunilor de cumpărare a acțiunilor pe care să-l acordați salariaților, **altora** decât celor care alcătuiesc managementul, în cazul în care aceștia **au o contribuție deosebită** la profitul firmei și doriți să-i fidelizați.

Exemplu

Puteți decide ca minimum 45% din opțiunile de cumpărare să fie acordate altor angajați decât cei cu funcții de conducere.

Angajați valoroși, parteneri

Procesul de acordare a drepturilor de proprietate se numește **extinderea parteneriatului**, iar persoana respectivă este numită **partener**.

Parteneriatul este creat pentru acele **persoane-cheie** care au o contribuție relevantă la dezvoltarea companiei și care sunt dorite de ceilalți parteneri să rămână în organizație.

Parteneriat

De regulă, sistemul de parteneriat este utilizat în companiile unde numărul acțiunilor/părților sociale este redus, iar instrumentul este folosit pentru recompensarea angajaților care au adus și au potențial de a aduce o **contribuție decisivă la dezvoltarea firmei.**

Cele mai cunoscute companii care utilizează acest sistem sunt casele de avocatură și firmele de consultanță.

Care sunt angajații-cheie?

3 criterii de apreciere a contribuției salariaților la dezvoltarea companiei

Iată care sunt principalele 3 criterii care vă ajută **să recunoașteți contribuția salariaților** la dezvoltarea companiei:

Criterii de recunoaștere a angajaților valoroși

1. **Contribuție semnificativă la dezvoltarea portofoliului de clienți**
   Creșterea numărului de clienți care au fost satisfăcuți de produsele și serviciile companiei și care au revenit cumpărând noi produse și servicii este un indicator relevant.
   Creșterea numărului de clienți profitabili pentru companie este un alt indicator relevant.
   Dezvoltarea portofoliului de clienți înseamnă **valoare adăugată** adusă companiei și de aceea este utilă recompensarea corespunzătoare a celor care au contribuit la producerea ei.

2. **Contribuție semnificativă la dezvoltarea avantajelor competitive, în raport cu ceilalți competitori**
   Dezvoltarea de noi soluții care îi asigură firmei

competitivitatea pe piață, supraviețuirea sau intrarea pe noi piețe trebuie, de asemenea, recompensată.

3. **Contribuție semnificativă la creșterea cifrei de afaceri și/sau a profitului sau ratei profitabilității companiei**

Deși criteriul este relevant în special pentru acționari, el trebuie plasat după criteriile menționate mai sus, fiind o derivată a acestora.

Criterii de recunoaștere a angajaților valoroși

Companiile iau adesea în considerare, alături de cele de mai sus, și **alte criterii** de identificare a **resurselor umane valoroase**:

✓ **vechimea în firmă**, care arată o anume fidelitate;

✓ numărul de ani de **experiență în domeniu**, care indică un potențial solid de susținere a dezvoltării companiei.

Cum știți, schemele de acordare a acțiunilor pot include **toți angajații** sau **numai o parte** a acestora, la nivelul persoanelor-cheie din companie.

Din acest punct de vedere, vă atragem atenția asupra a două aspecte:

➜ Schemele cu acoperire redusă pot contribui la **creșterea percepției de inechitate** în politicile de recompensare.

➜ Pe de altă parte, implicarea tuturor salariaților într-o asemenea schemă conduce la **diluarea recompensării** contribuției individuale.

Firma dvs. trebuie să își definească **propriul plan de motivare și recompensare** a salariaților, în funcţie de particularităţile existente la nivelul industriei, pieţei şi companiei.

Aşadar, trebuie să ţineţi seama de o multitudine de factori: situaţia financiară, cultura organizaţională, politicile de resurse umane, stilul de management şi caracteristicile angajaţilor.

Cum să decideţi dacă în firma dvs. recompensarea prin împărţirea rezultatelor este o soluţie potrivită

– Listă de control –

Prin urmare, înainte de introducerea oricărui sistem de recompensare, trebuie să analizaţi dacă în firma dvs. sunt îndeplinite toate **condiţiile necesare** aplicării cu succes.

În acest scop vă recomandăm să **verificaţi** dacă:

☐ Nevoile, respectiv problemele care impun introducerea unei astfel de scheme sunt clar identificate şi sunt justificate.

De exemplu:

- ✓ *În organizaţia dvs. aveţi angajaţi foarte valoroşi, pe care doriţi să-i reţineţi şi a căror plecare ar avea consecinţe majore asupra imaginii firmei şi asupra portofoliului de clienţi.*
- ✓ *Managerii aduc într-adevăr o valoare adăugată firmei, iar întreg pachetul de beneficii oferite nu mai corespunde gradului lor de implicare în activitatea firmei.*

☐ Angajaţii pe care doriţi să-i implicaţi în schemă au dovedit un comportament etic.

RENTROP & STRATON

- ☐ Compania are perspective de dezvoltare atât în plan economic, cât și din punctul de vedere al carierei profesionale, pe termen mediu și lung.

- ☐ Schema de recompensare contribuie semnificativ la modificarea sau susținerea comportamentului angajaților beneficiari.

  De exemplu, avantajele oferite prin această schemă depășesc cu mult alte pachete de beneficii de pe piață.

- ☐ Avantajele și dezavantajele schemei sunt identificate în totalitate, mai ales din perspectiva controlului asupra societății.

  De exemplu, asigurați-vă că veți avea în continuare pachetul de acțiuni majoritar, care vă permite puterea de decizie.

- ☐ Schema de recompensare prin împărțirea rezultatelor este în concordanță cu politicile de resurse umane ale firmei, este adecvată culturii organizaționale și este atractivă pentru personal.

  Introducerea unui sistem nu trebuie să reprezinte „un șoc" pentru angajați; de aceea, firma dvs. ar trebui să aibă o cultură organizațională care promovează, de exemplu, motivarea financiară în funcție de competențe și de valoarea contribuției la dezvoltarea companiei.

- !! ☐ Există proceduri clare pentru punerea în practică a schemei de recompensare și aceasta poate fi administrată corespunzător.

- ☐ A fost realizată o analiză cost – beneficiu pentru schema în cauză și rezultatele ei au fost acceptate de acționarii companiei.

☐ Sistemul nu creează percepţii de inechitate şi nu va afecta negativ comportamentul angajaţilor.

☐ Obiectivele schemei de recompensare sunt clar definite, în funcţie de nevoile firmei dvs.: este nevoie să răsplătiţi performanţa, să reduceţi fluctuaţia de personal, să fidelizaţi angajaţii valoroşi.

7 paşi necesari la implementarea unei scheme de recompensare a angajaţilor

După ce aţi realizat o analiză a oportunităţii şi eficienţei adoptării unei astfel de scheme, este necesar să parcurgeţi următoarele **etape**:

☞ Identificaţi problemele care impun ca măsură recompensarea angajaţilor prin împărţirea rezultatelor.

După cum am menţionat, astfel de **probleme** pot fi:
- ➜ fluctuaţia personalului în condiţiile existenţei unui pachet de recompense competitiv în raport cu cele ale altor companii din domeniu;
- ➜ nemulţumiri ale persoanelor-cheie din companie etc.

☞ Evaluaţi poziţia de principiu a acţionarilor/partenerilor pentru introducerea schemei de recompense.

☞ Proiectaţi schema de recompensare a angajaţilor prin împărţirea rezultatelor.

R 28 | 012 Recompensarea prin împărțirea rezultatelor

☞ Realizați un studiu pentru a evalua măsura în care ideea este fezabilă.

În funcție de dimensiunea companiei și de complexitatea planului, la realizarea lui pot fi folosite studii asupra pieței și concurenței, interviuri cu managementul companiei, proiecții financiare detaliate etc.

Este necesar:

- să identificați **resursele disponibile** prezente și viitoare care vor putea fi utilizate pentru o astfel de schemă;
- să verificați dacă acestea sunt relevante pentru scopurile propuse;
- să cunoașteți **costurile** asociate implementării unei astfel de scheme;
- să evaluați **beneficiile** nete așteptate.

☞ Realizați o evaluare independentă a acțiunilor companiei.

☞ Pe baza celor de mai sus, luați decizia finală de implementare a schemei de recompensare.

☞ Proiectați planul de implementare a schemei, inclusiv modalitatea de comunicare a planului către angajați.

Recrutarea şi selecţia personalului

R 35

Cum recrutaţi personal în prezent? R 35/004
Listă de control pentru planificarea recrutării şi selecţiei de personal R 35/007
Când este nevoie să recrutaţi personal R 35/016
Descrierea posturilor vacante R 35/019
Criteriile de alegere a celui mai potrivit candidat R 35/022
Sursele de recrutare R 35/024
Cum să concepeţi un anunţ de recrutare eficient (Plan de acţiune) R 35/034
Dosarul de candidatură R 35/038
Testele de selecţie R 35/048
5 trucuri pentru ca recrutarea şi selecţia personalului dvs. să fie un succes R 35/055

RENTROP & STRATON

Ce este activitatea de recrutare de personal

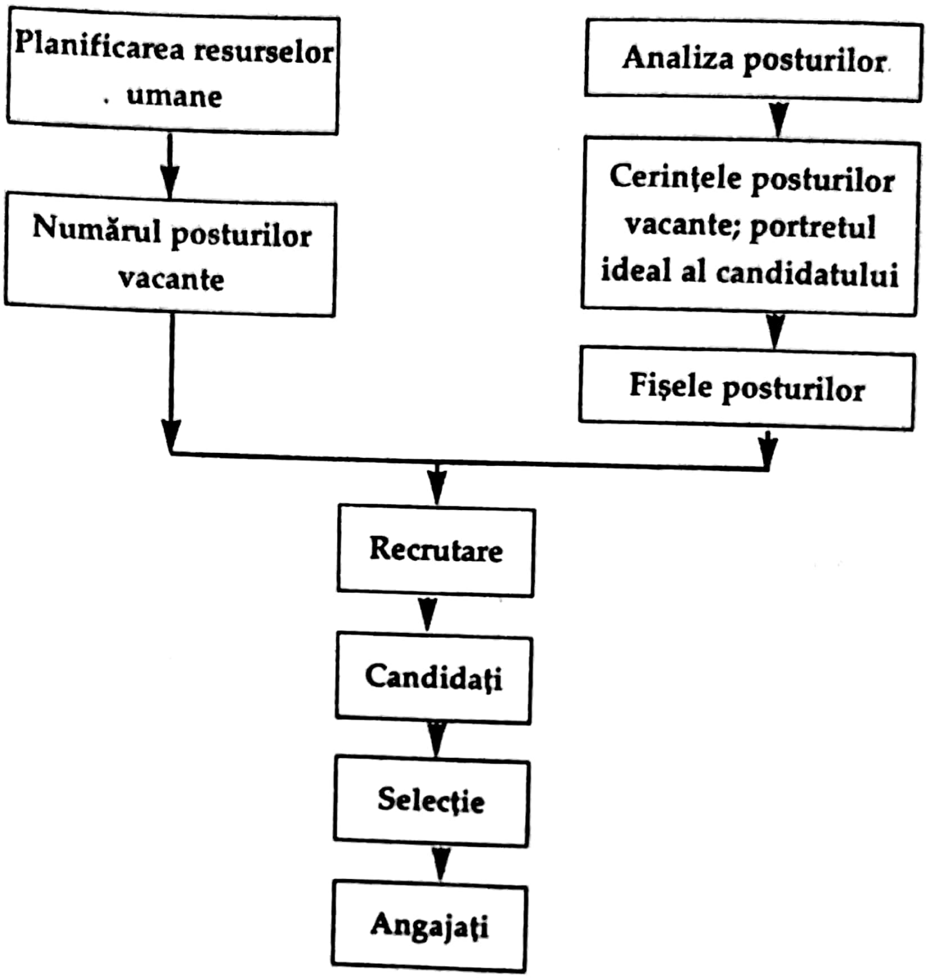
În firma dvs. pot interveni, la un moment dat, schimbări de personal. Unii angajați părăsesc organizația, alții sunt promovați, transferați sau concediați. Toate aceste mutații creează posturi vacante. În plus, dacă activitatea firmei se extinde, aveți nevoie de un număr suplimentar de angajați. Aceștia urmează să fie obținuți prin procesul de recrutare.

Recrutarea este activitatea de căutare și atragere în organizație a unui grup de persoane capabile și interesate să ocupe posturile vacante, grup din cadrul căruia se pot alege candidați corespunzători pentru aceste posturi.

Înainte de a declanșa procesul de recrutare trebuie cunoscute cu exactitate numărul posturilor vacante (prin planificarea personalului), natura și cerințele acestora (prin analiza posturilor).

Selecția este procesul prin care sunt aleși, dintre candidații recrutați, cei ce vor primi oferta de angajare.

O selecție bună este condiționată de o recrutare bună. Efortul investit în selecție nu poate duce la rezultate satisfăcătoare dacă recrutarea personalului a fost defectuoasă. De aceea, sarcina recrutării este de a genera un număr adecvat de candidați potriviți postului. Grupul recrutat nu trebuie să fie nici prea mare, pentru a nu aglomera procesul de selecție, nici atât de mic încât să nu permită opțiuni viabile.


Planificarea resurselor umane
Numărul posturilor vacante
Analiza posturilor
Cerințele posturilor vacante; portretul ideal al candidatului
Fișele posturilor
Recrutare
Candidați
Selecție
Angajați

Recrutarea afectează imaginea firmei

Recrutarea și selecția influențează relațiile firmei dvs. cu publicul și, implicit, imaginea proiectată în exterior. Multe persoane își vor face o impresie despre organizație prin intermediul anunțurilor de oferte de muncă și mai ales prin modul în care decurge procesul de primire și selectare a candidaturilor. Aceste impresii pun bazele reputației firmei și pot marca potențialul ei de recrutare de personal în viitor.

Candidații tratați ca și clienții

Fiecare aspirant la un loc în firma dvs. trebuie tratat ca un client de maximă importanță. Altfel, veți avea surpriza să constatați, după o perioadă, că puține persoane de valoare vă oferă serviciile lor.

Recrutarea – o necesitate

Recrutarea de personal nu mai este de mult timp doar o opțiune a firmei, ci este o necesitate firească a funcționării ei. Lipsa unui personal competent și a unei politici eficace de selecție vă împiedică să faceți față solicitărilor pieței și afectează flexibilitatea cu care trebuie abordate problemele acesteia.

Recrutarea poate însemna un succes dacă renunțați la vechi și păguboase obiceiuri de căutare și angajare a personalului.

Cum recrutați personal în prezent?

Răspundeți întrebărilor de mai jos pentru a putea caracteriza corect practicile actuale de recrutare a personalului din organizația dvs.

Creați o firmă de „uriași", nu de „pitici"

1. Ce fel de persoane angajați?
   Există o tendință a managerilor de a angaja doar acele persoane care nu pun în pericol autoritatea și influența conducerii. Astfel, sunt preferați angajații care pot fi conduși (manevrați) ușor. Cu alte cuvinte, un manager de nota 10 va angaja personal de nota 9, iar unul de 8 va angaja doar pe cei de cel mult 7. Dacă continuați să selectați angajați „mai mici" ca dvs., veți sfârși prin a avea o firmă de „pitici". În schimb, dacă angajați persoane mai bune chiar decât dvs., veți reuși să aveți o firmă de „uriași".

2. V-ați imaginat portretul ideal al unui angajat al organizației dvs.?
   Înainte de a porni la formarea personalului firmei este nevoie să formulați câteva standarde care să

definească o cultură organizaţională specifică. Existenţa acesteia oferă câteva caracteristici distincte unei firme: cât de mult se lucrează, care este atmosfera de lucru, care sunt normele de comportament, cum se desfăşoară relaţiile de muncă etc. Toate acestea permit schiţarea în linii mari a portretului unui angajat al organizaţiei. Fiecare candidat va fi evaluat în funcţie de compatibilitatea cu aceste cerinţe şi valori ale firmei.

Angajatul ideal al firmei

3. Aţi descoperit care sunt secretele organizaţiilor concurente în domeniul recrutării personalului?

4. Aţi avut situaţii în care angajaţi de-ai dvs. au migrat spre firme concurente?
Încercaţi să aflaţi ce întreprind alte organizaţii pentru a atrage candidaţii.

5. S-au auzit voci care să afirme că procedura de selecţie în organizaţia dvs. este greoaie?
Revedeţi procedura de selecţie; stabiliţi etapele şi obiectivele ei precise.

6. Sunteţi consecvent în respectarea procedurilor de selecţie? Rezistaţi tentaţiei de a renunţa la reguli precise în ocuparea unui post vacant?

7. V-aţi confruntat cu acuze privind lipsa de transparenţă şi obiectivitate a selecţiei de personal?
Nu uitaţi că astfel de zvonuri pot îndepărta candidaţii performanţi.

8. Cât de mult vă costă angajarea unei persoane?
Este util să întocmiţi un asemenea calcul (pentru tipuri de posturi din organizaţie), incluzând toate

Costurile recrutării şi selecţiei

cheltuielile necesare aducerii în firmă a unui angajat care corespunde cerinţelor unui post. Analizaţi diferite variante de recrutare şi costurile aferente fiecăreia. Înainte de orice selecţie de personal, stabiliţi un buget precis şi respectaţi-l.

9. Revedeţi de fiecare dată procesul de selecţie desfăşurat şi extrageţi concluzii utile pentru următoarea acţiune de acest tip?

10. Realizaţi periodic o descriere a posturilor (inclusiv a celor vacante)?
Descrierea posturilor vă oferă informaţii decisive legate de acel post şi serveşte ca punct de plecare şi reper al selecţiei *(vezi capitolul A 33 „Analiza postului").*

11. Cât de multe persoane sunt implicate în procesul de recrutare şi selecţie de personal?
Fiind un proces complex, selecţia nu poate fi realizată doar de către managerul firmei. Anumite sarcini vizând strângerea şi trierea candidaturilor trebuie delegate. Cel mai adesea este necesară implicarea viitorilor superiori ai celui angajat. Cunoaşterea de către aceştia a modalităţilor de susţinere a unui interviu, deţinerea ştiinţei de a „citi" un CV şi abilitatea de a negocia condiţiile angajării sunt foarte utile în această situaţie.

12. Aţi analizat sursele de recrutare de care dispuneţi?
Investigaţi care dintre ele se dovedeşte a fi mai „prolifică" în a vă oferi angajaţi de nădejde. Concentraţi-vă asupra acestora prin mesajul transmis în anunţul de recrutare.

13. Cât de bine vă „vindeţi" posturile? Ştiţi să scoateţi în evidenţă avantajele pe care le oferă posturile firmei (condiţii de muncă, statut, salarii)?
Dacă ofertele dvs. sunt respinse deseori, mai „lucraţi" la impresia pe care o creaţi candidaţilor, precum şi la imaginea pe care o are firma în exterior.

14. Aţi ratat angajarea unor persoane deosebite?
Este util să vă ghidaţi după principiul „oricând este nevoie de un angajat deosebit în plus" şi să nu refuzaţi un candidat de excepţie doar pentru că, momentan, nu sunt posturi disponibile.

Listă de control pentru planificarea recrutării şi selecţiei de personal

În pregătirea planului recrutării şi selecţiei, aveţi în vedere:

☐ Ce posturi doriţi să fie ocupate?

☐ Care sunt sursele care v-ar putea oferi candidaţii doriţi pentru fiecare post?

☐ Cum puteţi ajunge la aceste surse de recrutare?

☐ Care dintre posturile vacante pot fi grupate în acelaşi anunţ de recrutare sau pot fi orientate spre aceeaşi sursă?

☐ Cu câte zile în avans faţă de termenul-limită trebuie începută recrutarea?

☐ Ce metode de selecţie vor fi folosite (formular de candidatură, teste, interviuri)?

☐ Care vor fi costurile necesare şi cine poartă răspunderea întregii operaţiuni?

Etapele recrutării şi selecţiei

1. Planificarea personalului

Anticipaţi nevoile de recrutare şi analizaţi sursele de forţă de muncă disponibile. Nu iniţiaţi procedura de recrutare automat. Stabiliţi mai întâi dacă aveţi nevoie cu adevărat de acel post sau de un titular pentru un post vacant şi dacă sarcinile aferente acestuia nu pot fi realocate altor posturi.

2. Descrierea postului

Succesul recrutării este dificil de obţinut dacă posturile sunt vag definite. Indiferent dacă postul este mai vechi sau este nou-creat, precizaţi clar ce oferă şi ce anume cere titularului său. Revedeţi specificarea postului vacant, incluzând detalii precise despre calităţile, experienţa şi calificările necesare, data de începere a activităţii şi caracteristici ale locului de muncă. Luaţi în calcul şi compatibilitatea dintre candidat şi persoanele cu care va lucra (şeful direct).

3. Bugetul recrutării

Selecţia personalului este una dintre cele mai costisitoare activităţi de resurse umane. De aceea, bugetul trebuie pregătit cu grijă.

Calcularea acestor costuri va permite controlarea mai atentă a întregului proces de recrutare, precum şi înţelegerea mai bună a consecinţelor unor greşeli de selecţie.

Cheltuieli financiare ____________
Anunţ de recrutare ____________
Cheltuieli papetărie ____________

Cheltuieli resurse de timp ____________
(Venit orar al celor implicaţi în recrutare x Numărul de ore alocate)
Descriere posturi vacante ____________
Redactare şi plasare anunţ ____________
Evaluarea (verificarea) dosarelor
de candidatură şi sortarea lor ____________
Aplicarea şi interpretarea
testelor ____________
Interviuri ____________
Luarea deciziei ____________
Orientarea şi instruirea
noilor angajaţi ____________

Total cheltuieli recrutare ____________

Cum puteţi reduce cheltuielile generate de recrutare şi selecţie

– Plan de acţiune –

- ☞ Pentru fiecare etapă a recrutării întrebaţi-vă: „Cum pot face economii fără să afectez negativ rezultatele selecţiei?".
- ☞ Stabiliţi ca politică a firmei promovarea din interior (proprii angajaţi sunt sursa de recrutare cea mai ieftină şi, în acelaşi timp, cea mai sigură).
- ☞ Concentraţi-vă asupra surselor locale de candidaţi. (apelaţi la mijloacele de comunicare care vizează în special acest segment al pieţei muncii).

☞ Alegeți și contactați firme de plasament doar în legătură cu posturi-cheie din organizație.

Economie de resurse

☞ Contați pe referințele propriilor angajați ca pe o sursă accesibilă de personal.

☞ Revizuiți datele privind foști candidați despre care dețineți deja informații concludente.

4. Cine efectuează recrutarea?

În firmele mari, responsabilitatea pentru derularea etapelor recrutării și selecției revine departamentului de resurse umane care este puntea de comunicare cu candidații din exterior. În toate situațiile, decizia finală a angajării aparține conducerii firmei.

În firmele mici, recrutarea este condusă în mod frecvent de o singură persoană (managerul), ajutat de o altă persoană specializată în problemele de secretariat.

Postul de recrutor

Indiferent cine sunt recrutorul și selectorul, aceștia trebuie să cunoască de câți și de ce fel de angajați au nevoie, unde și cum să îi caute, cum să îi atragă, cum să identifice printre candidați pe cei care corespund cerințelor posturilor vacante, cum să ia și cum să comunice decizia de angajare.

Stabiliți care vor fi angajații implicați în procesul de recrutare, precum și responsabilitățile ce revin fiecăruia.

5. Când începe recrutarea?

Există un moment optim în care trebuie declanșată recrutarea. Acesta depinde în primul rând de tipul și numărul de angajaţi căutaţi. Estimarea timpului necesar găsirii acestora se face urmând etapele fireşti ale recrutării personalului.

Operaţiune	Zile (lucrătoare) necesare
Redactarea şi publicarea anunţului de recrutare	3
Primirea CV-urilor	14
Completarea formularelor de candidatură	1
Sortarea resume-urilor şi/sau a formularelor de candidatură	2
Anunţarea şi susţinerea interviurilor	7
Testarea candidaţilor	3
Luarea deciziei de angajare	2
Acceptarea/respingerea ofertei de către candidaţi	5
Pregătirea începerii propriu-zise a activităţii în organizaţie	10
Total zile lucrătoare necesare	47

În coloana din dreapta au fost trecute valori orientative pentru fiecare perioadă în parte. Un termen rezonabil este de aproximativ 2 luni (pentru posturi manageriale perioada poate fi chiar mai mare).

Pentru fiecare etapă stabiliţi termene precise.

6. Sursele de recrutare

Strategia de recrutare începe prin definirea nivelului la care se va desfăşura aceasta: local, regional sau

național. Atât cât permit resursele firmei, nivelul ales trebuie să fie cel mai înalt posibil. Nu se poate vorbi despre „cea mai bună sursă de recrutare" în general. Fiecare organizație trebuie să încerce să identifice cea mai potrivită sursă de recrutare, în funcție de localizarea, mărimea, imaginea și bugetul ei, precum și de natura posturilor vacante. Este important să aveți în vedere toate alternativele disponibile.

Alcătuiți o listă cu posturile firmei și sursele de personal specifice fiecăruia.

7. Dosarul de candidatură

Primul mijloc de selecție

Dosarul de candidatură adună toate informațiile relevante despre candidați. Pentru a putea fi comparate mai ușor, solicitați completarea formularului de candidatură care are meritul de a sistematiza aceste informații. Evaluarea dosarelor de candidatură va permite determinarea calificărilor fiecărui candidat în raport cu cerințele postului vacant și constituie prima modalitate de triere a candidaților.

8. Interviul preliminar (de recrutare)

Interviul de recrutare poate adăuga informații utile celor deja acumulate prin intermediul formularului de candidatură și are mai degrabă un caracter exploratoriu. Scopul susținerii lui este eliminarea candidaților inacceptabili sau care dovedesc un interes prea scăzut față de postul vacant.

9. Testele de selecție

Utilitatea testării candidaților este unul dintre aspectele cele mai controversate ale procedurii de selecție. Deși trebuie să mențineți un oarecare scepticism în privinţa calităţii selecţiei realizate pe baza unor teste, acestea nu pot fi cu totul excluse dintre criteriile de luare a deciziei finale. Când sunt bine elaborate şi interpretate de profesionişti şi au legătură directă cu cerinţele postului, testele oferă bune indicii despre potenţialul candidaţilor.

Etapă opţională a selecţiei

10. Interviul de selecţie

Alegerea celui mai potrivit candidat nu se poate face fără o discuţie serioasă cu acesta. Interviul de angajare este o parte importantă a procesului de selecţie de personal. Şi totuşi, numai interviurile bine conduse sunt cu adevărat utile în luarea deciziilor de selecţie.

Etapă obligatorie a selecţiei

Pe lângă evaluarea atentă a capacităţii candidatului de a lucra pe acel post, interviul este un prilej de a clarifica disponibilitatea acestuia de a accepta oferta de angajare.

11. Trierea candidaţilor

Trierea este o formă de selecţie prin care se identifică şi se elimină candidaţii necorespunzători. Scopul este de a îndepărta din procesul de recrutare pe acei candidaţi care în mod evident nu corespund cerinţelor posturilor vacante. Trierea economiseşte timp şi bani.

În cazul trierii multiple, fiecare dintre etapele şi criteriile de selecţie constituie obstacole care, dacă nu sunt depăşite de candidat, conduc la respingerea sa. Premisa de la care se pleacă este că un candidat care nu satisface **toate** cerinţele postului nu poate avea performanţe adecvate pe acel post. De cele mai multe ori însă, lipsa anumitor calităţi ale candidatului poate fi compensată de deţinerea altor calităţi.

Triere multiplă

Triere compensatorie

Trierea compensatorie nu duce la eliminarea automată a unui candidat în momentul în care este descoperită o deficiență a acestuia. Premisa de la care se pleacă este că o combinație de caracteristici ale candidatului poate asigura succesul acestuia. Se așteaptă derularea întregii proceduri de selecție, evaluarea candidatului făcându-se prin compararea caracteristicilor sale cu toate cerințele postului. În acest sens, întocmiți fișele de comparare *(pag. R 35/047)* și de selecție *(pag. R 35/056)* a candidaților, având în vedere mai ales gradul de satisfacere a acelor criterii de selecție care sunt considerate esențiale pentru succesul pe post.

12. Decizia de selecție

Selecția finală îl vizează de obicei pe acel candidat care întrunește toate cerințele esențiale ale postului și care are cât mai multe dintre trăsăturile de personalitate ce alcătuiesc portretul unui candidat ideal.

Comunicarea deciziei

Mulți candidați valoroși se pierd din cauza eșecului firmei în menținerea unei legături corespunzătoare cu aceștia pe parcursul derulării selecției. Întârzierea unui răspuns este exemplul tipic în acest sens. Așadar, grăbiți-vă să comunicați decizia dvs. imediat ce v-ați hotărât asupra candidatului pe care doriți să-l angajați.

13. Evaluarea selecției

Evaluarea activității de recrutare și selecție măsoară gradul de îndeplinire a obiectivelor propuse de la bun început (ocuparea posturilor vacante cu angajați performanți și stabili).

Formular

Denumirea postului	Numărul de posturi vacante	Numărul total de candidați pentru interviu	Numărul candidaților acceptați	Numărul celor angajați

Eficacitatea anunțului de recrutare

Eficacitatea anunțului de recrutare se calculează prin raportarea numărului total de candidați la numărul celor care satisfac cerințele postului (adică au calificările necesare). Cu cât anunțul e mai eficient, cu atât rezultatul e mai mic.

În funcție de această valoare, veți ști, pe viitor, cum să formulați mesajul pe care îl adresați și spre ce sursă de recrutare să vă îndreptați atenția.

Randamentul selecției

Randamentul selecției se calculează prin raportarea numărului de candidați găsiți la numărul celor angajați ulterior. Pe termen lung, randamentul selecției este dat de performanțele și vechimea în organizație a candidaților selectați.

Pentru a facilita succesul selecției, fiecare firmă încearcă să atragă mai mulți candidați decât urmează să angajeze.

Numărul optim de candidaţi

Stabilirea unui număr optim de candidaţi vă oferă siguranţa că din cadrul grupului recrutat se pot alege angajaţii doriţi, fără riscul de a fi nevoit să repetaţi acţiunea în cazul neocupării posturilor.

Când este nevoie să recrutaţi personal

Mărimea efortului, precum şi strategia de selecţie depind de procesul de planificare a personalului şi de cerinţele specifice ale posturilor vacante. Ori de câte ori nevoile de personal depăşesc oferta internă de angajaţi (ca număr şi calităţi), o firmă trebuie să iniţieze activităţi de recrutare şi selecţie.

Planificarea resurselor umane

Pentru a pregăti din timp recrutarea este nevoie să ştiţi în permanenţă ce nevoi de personal estimaţi în organizaţie pentru viitorul apropiat. Planificarea resurselor umane se referă la ajustarea numărului de intrări şi ieşiri de personal din organizaţie în aşa fel încât numărul de angajaţi din firmă să rămână egal cu cel necesar desfăşurării în bune condiţii a activităţii.

Dacă, de exemplu, anticipaţi o creştere a cererii pentru produsele şi serviciile pe care le oferiţi, probabil veţi avea nevoie în curând de personal suplimentar care să poată susţine o creştere a producţiei şi a volumului de vânzări.

În previzionarea nevoii de personal ţineţi cont de schimbările ce intervin în cariera angajaţilor dvs. Necesitatea promovării unora dintre ei sau decizia altora de a părăsi firma creează posturi vacante ce trebuie ocupate rapid.

Păstraţi o evidenţă strictă a potenţialului şi nevoii de promovare a fiecărui angajat.

Activitatea firmei

Momentul de începere a recrutării de personal trebuie decis în funcție de situația fiecărei organizații și de condițiile de pe piața muncii și din domeniul în care operează firma dvs. Dacă afacerea stagnează sau nevoile de angajare sunt extrem de mici, este de preferat să amânați recrutarea atâta timp cât angajații pot face față cerințelor actuale ale firmei. În schimb, o creștere a cererii față de produsele sau serviciile pe care le oferiți trebuie să accelereze eforturile de recrutare.

Probleme de instruire

Cu cât perioada de timp alocată instruirii și integrării unui nou angajat este mai mare, cu atât recrutarea trebuie inițiată mai devreme.

Înainte de a demara recrutarea și selecția în vederea ocupării unui post vacant, verificați dacă acesta este cu adevărat necesar. În goana după extinderea activității și a profiturilor, puteți cădea ușor în capcana înființării unor posturi și aducerii de noi și noi oameni în firmă. Câteodată, în spatele unei aparente insuficiențe de personal stă lipsa unei organizări atente a activității, precum și proiectarea defectuoasă a posturilor.

Aveți nevoie de un nou post?

– Listă de control –

☐ Care sunt obiectivele postului vizat?

☐ Cum sunt îndeplinite aceste obiective în prezent?

☐ Este nevoie de acest post pe o perioadă scurtă sau permanent? Va exista acest post și peste un an, de pildă?

☐ Cel ce îndeplinește în prezent sarcinile acestui post este supraîncărcat în muncă?

☐ Cum se vor modifica rezultatele activității firmei prin înființarea acestui post?

☐ Complexitatea și volumul activității pe acest post ocupă timpul normal de lucru al unui angajat?

☐ Pot fi sarcinile postului redistribuite în formula actuală?

☐ Care sunt costurile impuse de noul post?

☐ Cât va costa găsirea și atragerea angajatului potrivit?

☐ Unde poate fi găsit acest angajat?

☐ Cum este privită în organizație introducerea noului post?

☐ Care vor fi modificările ce vor interveni în structura ierarhică?

☐ Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla dacă postul nu va fi totuși înființat?

Alternative la recrutarea personalului

Aducerea de noi angajați în organizație nu este întotdeauna cea mai bună soluție. Eventualele dificultăți prin care trece firma vă impun deseori să renunțați la serviciile unor persoane angajate de curând.

Problema poate fi rezolvată dacă apelați, pentru perioadele în care aveți nevoie de un plus de forță de muncă, la angajații temporari.

În Codul muncii este menționată (art. 70 alin. 2) posibilitatea încheierii de contracte individuale de muncă pe durată determinată:

- pentru prestarea unor munci cu caracter sezonier și a altor activități cu caracter temporar;
- în cazul înlocuirii titularului unui post, care lipsește temporar de la serviciu și căruia unitatea este obligată să îi păstreze postul.

Angajați temporari

Fiți atenți ca, apelând la angajații temporari, să nu generați costuri mai ridicate decât cele ale angajărilor permanente.

Descrierea posturilor vacante

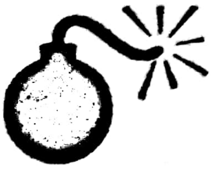
Procedurile de recrutare și selecție încearcă să realizeze o potrivire între cerințele postului și calitățile candidaților. Cu cât descrierea posturilor vacante este mai detaliată, cu atât devine mai ușoară identificarea celor mai adecvate persoane. Așadar, reușita recrutării personalului depinde în mare măsură de definirea exactă și de înțelegerea cerințelor postului care urmează să fie ocupat.

Fișa postului

Analiza postului servește ca punct de pornire în recrutarea și selectarea personalului și are ca rezultat întocmirea fișei postului. Aceasta specifică sarcinile și responsabilitățile ce revin titularului postului, condițiile de lucru, modalitatea de recompensare, caracteristicile personale necesare angajatului pentru îndeplinirea cerințelor postului.

Candidatul ideal

Practic, pe baza cerințelor postului, dvs. creați portretul candidatului ideal. S-ar putea ca persoana pe care o veți descrie să nu existe în realitate, dar ea va reprezenta un standard în raport cu care vor fi comparați toți candidații.



Când descrierea postului nu oferă informații suficiente, nici portretul candidatului dorit nu este clar. Dacă vă exprimați nevoia de personal printr-o formulare de genul: „Aș dori un economist cu ceva experiență în domeniul vânzărilor“, atunci este foarte probabil să nu găsiți angajatul potrivit.

Fișa postului, utilă și candidatului

Pe de altă parte, fișa postului oferă și candidatului informații despre postul vacant, astfel încât acesta își poate crea o imagine corectă despre ceea ce i se cere și oferă, putând evalua atractivitatea unei oferte comparativ cu a alteia.

Pentru a fi cât mai utilă, fișa postului trebuie să conțină:

Informații cuprinse în fișa postului

- sarcinile și responsabilitățile pe care i le veți încredința titularului postului (prezentați-le grupate în funcție de importanța și frecvența lor și așa cum arată ele într-o zi de lucru obișnuită);
- principalele standarde de performanță ale postului;
- specificațiile postului (caracteristicile de care trebuie să dispună angajatul pentru a îndeplini corespunzător cerințele postului);
- denumirea postului (pentru aceasta este util să alegeți formularea care poate atrage candidați cât mai pregătiți);
- poziția pe linie ierarhică (locul ocupat de postul vacant în cadrul structurii ierarhice din organizație);
- condițiile și programul de lucru;

- beneficiile, formele de recompensare și volumul acestora.

Descrierea postului nu poate ocoli tipul și nivelul recompenselor asociate lui. Acestea determină în mare măsură gradul de atractivitate a unui post. O firmă poate opta pentru un salariu sub sau apropiat de media pieței (mizând pe avantaje compensatorii) sau poate aprecia că salariile mai mari decât ale concurenței vor atrage candidații cei mai buni. Decizia reflectă politica de salarizare a firmei și trebuie să ia în considerare:

Precizați recompensele postului!

- nivelurile de salarizare din domeniul de activitate respectiv;
- cererea și oferta de pe piața muncii;
- tipul de post vacant (marcând diferența între posturile de conducere și posturile „mici");
- pachetul de beneficii disponibil în organizație;
- condițiile de viață din cadrul comunității în care operează firma;
- tipul de angajat (pot exista diferențe de plată între angajații aceluiași post, în funcție de meritele fiecăruia).

Factorii ce influențează politica de salarizare

În stabilirea recompenselor postului (începând de la condițiile de lucru și terminând cu salariul oferit) trebuie să aveți în vedere că, la fel ca și dvs., candidatul este angrenat într-un proces de selecție. Dispunând de mai multe oferte, el decide postul care îi oferă cele mai atractive recompense. De aceea,

Selecția este reciprocă!

fiecare recrutor trebuie să cunoască factorii care influenţează deciziile candidaţilor, ce îi atrage şi ce nu.

Criteriile de alegere a celui mai potrivit candidat

Concentraţi-vă asupra acelor trăsături care sunt cu adevărat esenţiale pentru îndeplinirea sarcinilor postului, iar pentru celelalte acceptaţi un oarecare nivel de toleranţă.

În general, pentru fiecare post, aveţi nevoie de angajaţi calificaţi, cu experienţă, motivaţi, cu aptitudini şi calităţi adecvate şi care să se poată adapta echipei şi organizaţiei în care lucrează. De aceea, criteriile de alegere a candidatului potrivit unui post pot fi grupate în următoarele patru categorii:

1. Experienţă şi cunoştinţe

Lipsa cunoştinţelor şi a experienţei profesionale va impune cheltuieli suplimentare legate de instruirea angajaţilor şi o perioadă de timp necesară formării noilor deprinderi.

Dacă postul vacant se referă la o poziţie de conducere, trebuie avute în vedere „istoria" (ruta) profesională a candidatului (creşterea responsabilităţilor şi a salariilor pe posturile ocupate anterior), disponibilitatea şi abilităţile manageriale ale acestuia, nivelul minim de experienţă şi cunoştinţe profesionale (atestate prin diplome sau certificate) cerut de condiţiile postului.

2. Aptitudini şi calităţi

Fiecare situaţie de muncă presupune anumite cerinţe ce trebuie satisfăcute: munca în condiţii de

Caracteristici personale

stres, în ritm accelerat, un program de lucru inegal, cu perioade de vârf și/sau cu perioade de stagnare, contacte cu publicul, comunicare cu colegii, supraveghere atentă, restricții de protecție a muncii. Alte elemente demne de luat în seamă sunt: înfățișarea fizică, manierele, ținuta, cultura generală, capacitatea de decizie, dexteritatea, cunoașterea unor limbi străine.

3. Motivare

Este bine să existe o concordanță între așteptările candidatului și interesul său față de post, pe de o parte, și condițiile postului, pe de altă parte. Dacă șansele unei promovări și dezvoltări profesionale sunt minime, iar condițiile de muncă sunt dificile, este mai înțelept să angajați o persoană cu aspirații nu foarte înalte și potențial mai redus. Aceasta deoarece, în condițiile amintite, există șanse minime să puteți atrage și mai ales menține în firmă un performer.

Gradul de interes față de post

Pentru unele posturi, lipsa oportunităților de promovare sau monotonia muncii fac din salariu singura modalitate de motivare a angajaților; alte posturi oferă însă ocazia manifestării creativității și a dezvoltării profesionale. Luați în considerare principalii factori care determină motivarea angajaților: interesul față de profesie, adecvarea nevoilor candidatului la valorile firmei, recompensele oferite.

4. Capacitate de adaptare

Capacitatea de adaptare și integrare a angajatului depinde de:

- abilitățile de comunicare – posturile care implică multe contacte sociale au nevoie de persoane agreabile, fiind nepotrivite pentru angajați morocănoși sau ostili;

Condiții pentru reușita integrării

- rezistența la stres și comportamentul în situații dificile;
- capacitatea de a-i influența pe ceilalți (abilități manageriale);
- atitudinea pozitivă față de munca în echipă;
- adaptarea la condițiile și programul de lucru.

Pentru fiecare post selectați, din cadrul fiecărei categorii, criteriile cele mai relevante. Împărțiți aceste cerințe în „esențiale" și „de dorit" și precizați minimul cerut pentru fiecare dintre ele. Asigurați-vă că persoanele selectate satisfac măcar în proporție de 75% calitățile „de dorit" și în cea mai mare parte pe cele „esențiale".

Sursele de recrutare

Pentru acoperirea posturilor vacante există două posibilități de acțiune: aducerea de noi angajați apelând la piața externă a forței de muncă sau/și repartizarea angajaților existenți, prin intermediul promovării sau transferului (surse interne). Dacă pentru posturile vacante de la baza piramidei ierarhice din organizație se va apela la surse externe, celelalte posturi pot fi ocupate de candidați proveniți din ambele surse.

Surse interne

Politica de promovare și transfer

Când firma are la dispoziție angajați capabili, o sursă utilă de talente este constituită de propriii angajați. O politică eficace de promovare și transfer este posibilă doar prin cunoașterea calităților și slăbiciunilor personalului firmei.

În acest sens, introducerea unui sistem de evaluare a performanțelor și întocmirea unor „stocuri de calități" reduc șansele unor decizii de promovare greșite.

Avantajele recrutării din interior

Recrutarea din interior prezintă câteva avantaje deloc de neglijat:

- ✓ contribuie la creșterea motivației și moralului angajaților;
- ✓ oferă oportunități de promovare și reduce fluctuația de personal;
- ✓ realizează o investiție în resursele umane ale firmei;
- ✓ reduce șansa de a greși în luarea deciziei de angajare.

Dezavantajele recrutării din interior

Dezavantajele recrutării din interior vizează:

- ➔ posibilitatea de a vă confrunta în practică cu principiul lui Peter (angajații sunt promovați până când ating nivelul de incompetență, adică un nivel la care devin necorespunzători din punctul de vedere al potențialului lor);
- ➔ competiția intensă pentru promovare poate conduce la tensionarea atmosferei de lucru și la conflicte de interese în interiorul firmei (adevărate lupte interne);
- ➔ conducerea defectuoasă a promovării, criteriile incorecte sau lipsa oricăror criterii afectează negativ moralul și performanța celor nepromovați.

Principalele probleme legate de recrutarea din interior se pot rezolva prin realizarea unor programe de dezvoltare a personalului care să permită asumarea de către angajați a unor responsabilități mai largi, precum și elaborarea unor criterii adecvate de promovare (performanță și/sau vechime în organizație).

Reușita recrutării din interior vă cere să respectați reguli precise:

- Aduceți la cunoștința angajaților fiecare post vacant.
- Prezentați oferta în interior înainte de începerea recrutării din exterior.
- Comunicați angajaților criteriile de promovare și transfer (inclusiv standardele de performanță, calificările și vechimea necesară).
- Alegeți numai după susținerea de către toți candidații a unui interviu în fața conducerii firmei.
- Recrutați, pe cât posibil, 50% din personal făcând apel la surse interne.

- Folosiți propriii candidați pentru posturile vacante din organizație ca standarde față de care pot fi evaluați candidații externi. Apelați la aceștia din urmă doar dacă valoarea lor este superioară, dacă satisfac nevoile de personal ale firmei, iar costurile suplimentare rezultate se justifică.
- Faceți angajări numai atunci când toți salariații actuali sunt suprasolicitați în muncă. În acest caz, persoana nou-venită va fi primită cu brațele deschise.

Surse externe

Apelați la surse externe de personal atunci când înregistrați o dezvoltare rapidă a afacerii, când vă confruntați cu plecări ale unor angajați care nu pot fi înlocuiți din interior sau când aveți nevoie de angajați cu pregătire specială.

Avantajele recrutării din exterior

✓ Principalul avantaj al recrutării din exterior îl constituie faptul că oferă mai multe opțiuni pentru alegerea candidatului potrivit.

- ✓ Angajații veniți din afară pot aduce un suflu înnoitor în organizație.
- ✓ Costurile unor noi angajări sunt adesea mai reduse decât cele necesare instruirii și pregătirii unor angajați interni pentru ocuparea unor posturi noi (mai ales dacă e vorba de cele tehnice sau manageriale).

Avantajele recrutării din exterior

- ➜ Desigur, recrutarea din exterior (atragerea, contactarea și evaluarea candidaților) este un proces mai dificil.
- ➜ Integrarea efectivă în firmă a noilor angajați poate genera alte cheltuieli de timp și bani.
- ➜ Recrutarea din exterior poate afecta negativ moralul personalului (acesta va adopta o atitudine ostilă față de nou-veniți) în condițiile în care există și în interiorul firmei angajați capabili să preia sarcinile unor posturi ocupate din afară.

Dezavantajele recrutării din exterior

Pentru a reduce costurile, puteți restrânge geografic eforturile de recrutare, concentrându-vă asupra surselor cu cele mai mari șanse de a produce rezultate.

1. Candidaturi directe

Pentru multe firme, o sursă importantă și necostisitoare de candidați o constituie cei ce se prezintă din proprie inițiativă la sediul firmei (sau expediază prin poștă un CV însoțit de o scrisoare de intenție), căutând un loc de muncă și oferindu-și serviciile. După completarea formularelor de candidatură, este util ca ei să fie incluși într-o bază de date și astfel să intre în procesul de recrutare, atunci când se ivesc posturi vacante. Nici o firmă nu poate conta însă exclusiv pe această sursă de candidați.

Candidații din sursă necostisitoare

2. Referințe ale angajaților

În multe situații, chiar angajații firmei realizează cel mai bine serviciul de a anunța posturile vacante existente și de a găsi candidații potriviți. Referințele angajaților sunt o sursă de recrutare rapidă, relativ ieftină și agreată de candidați.

Candidații recomandați

De aceea, multe firme își implică proprii angajați în procesul de recrutare de personal. Se pot plăti bonusuri celor care aduc în organizație angajați ce se dovedesc a fi performanți. Candidații proveniți din această sursă prezintă garanții morale suplimentare și promit o mai mare stabilitate pe post.

Nepotismul

Există însă riscul să se dezvolte adevărate „mici familii" în cadrul firmei, în condițiile în care angajații au tendința de a recomanda doar prieteni apropiați sau rude. Așadar, atenție la proliferarea nepotismului!

Deseori, apare tentația de a trece cu vederea anumite slăbiciuni pe care le constatați la candidații recomandați de actualii angajați ai firmei sau de alți cunoscuți. Ferindu-vă să respingeți o astfel de candidatură, ulterior puteți avea surpriza de a constata că v-ați făcut un deserviciu.

3. Agenții de plasare a forței de muncă

Sursa costisitoare

Recrutarea prin intermediul unor firme specializate se limitează cel mai adesea la posturi manageriale. Principalul inconvenient îl constituie costul ridicat al acestor servicii. În plus, reușita colaborării depinde de descrierea corectă a candidatului dorit.

Dacă v-ați hotărât să apelați la o astfel de agenție, atunci vă sfătuim să întocmiți un contract ferm în care să precizați: durata găsirii candidaților doriți, tarifele percepute, modalitatea și momentul plății. În plus, nu vă bazați exclusiv pe referințele firmei respective. Efectuați propriile verificări în privința candidaților care urmează să fie angajați.

4. Instituții de învățământ

Multe firme își concentrează anual eforturile de recrutare asupra absolvenților (ultimul an) sau studenților din diverse centre universitare. Ofertele (de multe ori în regim part time) pot fi atractive pentru cei care doresc să-și adauge și o experiență practică cunoștințelor teoretice deja acumulate. Recrutarea se face cel mai adesea sub forma târgurilor de job-uri, promovându-se astfel și imaginea firmei.

Târguri de job-uri

Dezvoltați și mențineți relații strânse cu instituțiile de învățământ reputate ai căror absolvenți vă interesează în mod deosebit. Invitați-i pe acei studenți pe care îi aveți în vedere pentru angajare să vă viziteze firma.

5. Candidați găsiți prin anunț de recrutare

Anunțul de recrutare include forme variate, de la prezența în paginile unor ziare cu oferte de serviciu până la apariția la radio sau TV cu scopul anunțării posturilor vacante. Este metoda care asigură accesul la un grup mare de potențiali candidați.

Sursa cea mai largă de recrutare

Eficacitatea anunțurilor depinde în mare măsură de atractivitatea mesajului transmis, de mijlocul de comunicare folosit (audiența acestuia), precum și de imaginea pe care firma recrutoare o are pe piață. Anunțul implică însă costuri mari și este relativ lent în a produce rezultate (primirea răspunsurilor se extinde cel puțin 10 zile).

6. Candidaţi anteriori

O revedere a celor ce au candidat în trecut ar fi utilă. Sunt multe situaţii în care candidaţi de valoare nu sunt acceptaţi doar pentru că nu există un post liber adecvat lor.

7. Reangajări

Uşa pentru cei care pleacă trebuie să rămână deschisă. O persoană reangajată prezintă câteva avantaje majore faţă de un nou-venit (cunoaşte activitatea firmei şi personalul). Desigur, în luarea deciziei de reprimire trebuie avute în vedere motivele plecării.

8. Oficiul forţelor de muncă

Despre oficiile forţelor de muncă trebuie să ştiţi că acestea vă pot pune la dispoziţie liste cu posibili candidaţi, în special pentru posturi necalificate sau cu o calificare redusă.

Anunţul de recrutare

După ce aţi stabilit caracteristicile postului şi profilul angajatului dorit, trebuie să aveţi în vedere modul în care puteţi să vă faceţi cunoscuţi persoanelor potrivite.

Scopul anunţului

Scopul unui anunţ de recrutare este de a produce un număr cât mai mare de candidaţi corespunzători. Pentru a reuşi redactarea unui anunţ eficace este necesar să găsiţi răspunsul la următoarele întrebări:

1. Cine vreţi să răspundă ofertei dvs. de lucru? Aveţi deja formată imaginea candidatului ideal?

Evaluarea surselor de recrutare

Formular

Titlul postului ______________________________

Numărul total de candidați ______________________

Data-limită ______________________________

Caracteristicile grupului din care
face parte candidatul ideal ____________________

____

Sursa de recrutare	Costuri	Numărul de candidați rezultați	Comentarii
Propriii angajați			
Referințe ale angajaților			
Candidaturi directe			
Anunțuri			
Firme de plasare			
Instituții de învățământ			
Reangajări			
Candidați anteriori			
Oficiile forțelor de muncă			

RS RENTROP & STRATON

2. Cum veți atrage potențialii candidați?
   Furnizați detalii atractive privind localizarea firmei, postul și salariul oferit, perspectivele de promovare și dezvoltare.

3. Cum pot să afle candidații de anunțul dvs.?
   Alegeți mijlocul prin care veți comunica anunțul de recrutare și redactați-l.

4. De ce ar dori ei să lucreze pentru dvs.?
   Precizați detalii atractive despre firma dvs., politica din domeniul resurselor umane și obiectivele de viitor. Puneți-vă întrebările pe care vă așteptați să și le pună candidații în legătură cu postul oferit în anunț. Cât de clar răspunde la aceste întrebări anunțul redactat?

Prezentarea postului, realistă și atractivă

Redactarea unui anunț de recrutare de personal seamănă într-un fel cu redactarea unei reclame pentru un produs. Textul și imaginea proiectată trebuie să „vândă" postul vacant; să-l prezinte în cea mai bună lumină, oferind în același timp o imagine corectă și credibilă.

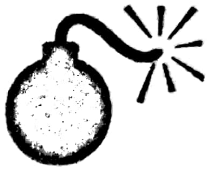
Eficiența recrutării sporește în condițiile în care posturile vacante sunt prezentate cât mai realist candidaților.

Mesajul

Mesajul transmis influențează percepția candidaților în legătură cu interesul și șansele de a fi angajați. În formularea mesajului se disting două practici curente: descrierea nerealistă, înfrumusețată, și descrierea realistă a postului.

În mod tradițional, orice organizație încearcă să „vândă" cât mai bine un post și de aceea îi confecționează o imagine „roz", în speranța atragerii celor mai performanți candidați.

Aceste încercări de înfrumusețare a ofertei unui post pot produce ulterior insatisfacție celor astfel selectați, insatisfacție ce poate conduce, în mod nedorit, la creșterea fluctuației de personal.



Descrierea realistă a posturilor constă în prezentarea atât a aspectelor pozitive, cât și a celor mai puțin plăcute ale postului. Această abordare urmărește informarea corectă a candidatului și facilitează autoselecția.

Autoselecția este procesul prin care candidații decid asupra interesului și pregătirii pe care le au în raport cu un anumit post.

Prezentare nerealistă a postului	Prezentare realistă a postului
Recompensele postului sunt simple promisiuni	Sunt prezentate recompensele reale ale postului
Postul devine atractiv	În funcție de nevoile și interesele fiecărui candidat, postul poate fi atractiv sau nu
Mulți candidați acceptă postul	Unii acceptă postul, alții îl refuză
Ulterior ei se confruntă cu un adevărat „șoc al realității" și se clarifică rapid asupra situației de fapt	Integrarea în organizație decurge normal
Insatisfacție pe post, intenția de a pleca, demisii	Satisfacția angajaților, vechime în organizație

Anunțurile trebuie să corespundă stilului general al publicației în care apar; să iasă în evidență, fără a fi stridente. Un anunț eficace atrage atât prin conținut, cât și prin format.

Cum să concepeţi un anunţ de recrutare eficient?

– Plan de acţiune –

☞ Citiţi anunţurile existente în presă pentru posturi similare celor vizate de dvs.

☞ Atunci când urmăriţi astfel de anunţuri, fiţi atent la:
- dimensiuni,
- frecvenţa apariţiilor,
- salariile oferite.

☞ Concepeţi anunţul cât mai clar cu putinţă, cât mai dinamic şi mai atractiv. Feriţi-vă de texte plictisitoare, anoste.

☞ Încercaţi să atrageţi cu precădere candidaţii vizaţi de firmă, adică aceia care corespund specificaţiilor postului.

☞ Promovaţi, prin intermediul textului, atât postul vacant, cât şi organizaţia în ansamblu.

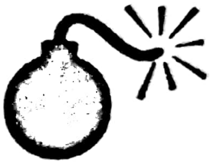
Imaginea firmei şi atractivitatea postului

Imaginea firmei este importantă. Nimeni nu va da atenţie unui anunţ al unei firme despre care se ştie că este în dificultate. Potenţialii candidaţi vor să afle că postul este plătit bine, că beneficiile sunt atrăgătoare, că localizarea este bună şi că există posibilităţi de promovare.

Denumirea postului

☞ Asiguraţi-vă că denumirea postului este scoasă în evidenţă şi că ea corespunde responsabilităţilor descrise în anunţ (de exemplu, „asistent(ă) administraţie“ sună mult mai impozant decât „funcţionar(ă) dactilograf(ă)“).

- ☞ Oferiți o scurtă descriere a postului. Atenție! Scopul dvs. este să atrageți cât mai mulți candidați competenți. Pentru aceasta indicați foarte precis cerințele postului și tipul de persoană pe care o considerați potrivită pentru acel post. Precizați atributele speciale: talentul, îndemânarea, experiența, educația și calificările necesare viitorului angajat. Nu menționați însă tipul de personalitate pe care îl căutați. În caz contrar, vă veți crea un dezavantaj: candidații care nu întrunesc condițiile vor căuta cu siguranță să vă „păcălească", iar aprecierea dvs. va fi mult mai îngreunată.



- ☞ Subliniați trăsăturile unice ale postului oferit.

- ☞ Alegeți una dintre caracteristicile pozitive ale firmei/afacerii dvs. (cu dezvoltare rapidă, dinamică etc.) și menționați-o în anunț, pentru a atrage cât mai mulți candidați.

Beneficiile pe care le oferă firma

- ☞ Menționați recompensele postului și celelalte beneficii pe care le oferă firma (instruirea, spre exemplu). Mulți candidați potențiali ar putea renunța neștiind nimic despre acestea. Nu este necesară precizarea salariului acordat, decât în cazul în care acesta este deosebit de atractiv. Cel mai adesea, subiectul va fi reluat pe parcursul interviului de angajare.

- ☞ Prezentați posibilitățile de promovare ale viitorului angajat.

- ☞ Insistați asupra valorilor pe care le căutați și le apreciați la candidați: seriozitatea, dorința de dezvoltare profesională, motivația.

☞ Specificați cum se poate înainta candidatura pentru acel post.

☞ Precizați o dată-limită a anunțării candidaturilor.

☞ Nu uitați să includeți în anunț numele complet al firmei, adresa, numărul de telefon, logo-ul firmei (permite identificarea rapidă) și numele unei persoane de contact.

Formatul anunțului

☞ Priviți secțiunea de publicitate a unui ziar. Unele anunțuri ies în evidență, altele se pierd în monotonie și nu sunt luate în seamă. Diferența dintre ele constă în utilizarea spațiului și în modalitatea de tehnoredactare (prezentarea grafică, dimensiunea literelor).

☞ Dacă știți că numele firmei atrage, merită să-l scrieți cu litere mai proeminente. Detaliile semnificative ale anunțului trebuie, de asemenea, scoase în evidență.

☞ Folosiți o prezentare grafică atractivă. În pregătirea aspectului grafic al anunțului, ghidați-vă după întrebările:
- Ce imagine a firmei vreți să promovați?
- Există cuvinte care pot sugera această imagine?

☞ Personalizați anunțul. Adresați-vă fiecărui candidat în parte și-i veți putea capta atenția mai ușor.

Exemplu

„Ioana a fost contabila cea mai apreciată a firmei noastre. Acum, când ea a optat pentru întreruperea temporară a carierei, căutăm pe cineva care s-o înlocuiască. Ioana avea cunoștințe solide de contabilitate românească și anglo-saxonă, o experiență de 3 ani în domeniu și a dat dovadă de multă seriozitate. Rezultatele ei au fost recompensate corespunzător.

Anunț personalizat

Dacă credeți că puteți fi „noua Ioana" și doriți să intrați într-o organizație care se dezvoltă rapid în domeniul distribuției de ...., sunați la ...., în atenția ...."

Exemplu

„Firma .... (din București), recunoscută în domeniul produselor cosmetice, angajează persoane interesate în desfășurarea de activități comerciale (identificarea clienților, negocierea și încheierea de contracte de vânzare a produselor firmei).

Cerințe: studenți ASE, cunoașterea limbii engleze.

Nu se cere experiență în domeniu; firma acordă training-ul necesar.

Se oferă: program de lucru part time; salariu atractiv + comision.

Depuneți personal CV, cel mai târziu ...., la următoarea adresă ...., în atenția ...."

Când lansați anunțul de recrutare?

Anunțul trebuie făcut public astfel încât să ajungă la cunoștința unui număr cât mai mare de potențiali candidați. Cotidianele de mare tiraj au anumite zile în care anunțurile de oferte de serviciu sunt mai numeroase (de obicei la început de săptămână). Este mai indicat să publicați anunțul câteva zile la rând, chiar dacă prețul este mai mare. Puteți opta, în ultimă instanță, pentru un format mai redus, fără însă ca mesajul să aibă de suferit.

Unde publicați anunțul?

În mod ideal, anunțurile trebuie lansate într-un ziar care are un tiraj ridicat și audiență în cadrul segmentului de populație din care bănuiți că ați putea recruta forța de muncă care vă interesează. Apelați la ziare locale, cotidiane centrale, reviste economice, reviste ale unor asociații profesionale sau de interes special. Aveți în vedere costurile implicate de utilizarea fiecăruia dintre aceste mijloace.

Anumite posturi, în anumite perioade, atrag de obicei mai mulți candidați decât pot fi introduși în procesul de recrutare. Când anticipați astfel de situații, este bine să introduceți criterii care să ușureze studierea candidaturilor: cereți să vi se trimită CV-uri și nu acceptați discuțiile telefonice, răspunsurile urmând să fie transmise de către dvs.

Dosarul de candidatură

Procesul de sortare a candidaturilor presupune alegerea acelor candidați care corespund cerințelor postului, prin separarea de cei care, în mod clar, nu satisfac respectivele cerințe.

Intervievarea tuturor ar fi nu doar consumatoare de timp, dar, la un moment dat, chiar imposibilă. De aceea, sortarea candidaturilor se face, în general, pe baza dosarelor de candidatură. Acestea includ:

Conținutul dosarului de candidatură

- formularul de candidatură oferit spre completare de către firmă;
- un CV;
- referințe;
- o fotografie recentă a candidatului;
- o scrisoare de intenție redactată de mână (pentru un eventual examen grafologic);
- alte date relevante despre candidatura respectivă.

CV-ul oferă fiecărui candidat posibilitatea de a se autoprezenta într-o manieră care să-i pună în evidență calitățile și astfel să convingă recrutorul de potențialul său. Dificultatea apare în compararea acestor CV-uri. De aceea este util să aveţi la îndemână formulare (cereri) de candidatură.

Formularul de candidatură

Formularele de candidatură au scopul de a aduna într-o formă bine structurată informaţii relevante despre fiecare candidat, care să ajute la conturarea unui portret cât mai detaliat al acestuia.

Conţinutul formularului de candidatură

Formularul de candidatură urmează să fie completat de fiecare candidat şi conţine, de obicei, următoarele elemente: numele, adresa, vârsta, sexul, starea civilă, naţionalitatea, studiile, experienţa de muncă, informaţii care să ofere indicii despre personalitatea candidatului (hobbyuri, domenii de interes), apartenenţă la organizaţii profesionale, publicaţii, premii şi distincţii primite, motivul pentru care doreşte un post în firmă.

Fiecare candidat trebuie să semneze documentul, semnatarul asumându-şi astfel răspunderea pentru cele declarate.

Selecţie după formularul de candidatură

Analizaţi cu atenţie formularele de candidatură, gândindu-vă la ceea ce oferă şi cere postul vacant. Apoi întocmiţi o listă în care candidaţii pot fi clasificaţi în trei mari categorii: evident potriviţi postului, posibili potriviţi, evident nepotriviţi. Candidaţii din prima categorie (la care se pot adăuga, în funcţie de numărul lor, şi cei din a doua) sunt cei pe care în continuare îi veţi sorta prin testare şi interviu.

Dificultatea sortării constă în distribuirea variată a calităţilor fiecărui candidat: excelenţi performeri pe posturile anterioare pot avea o vârstă prea înaintată pentru ceea ce doriţi dvs., la alţii remarcaţi lipsa unei experienţe profesionale, deşi au toate calificările cerute de post. Nu există soluţii dinainte stabilite în efectuarea alegerii corecte. Trebuie să aveți fixate, totuși, anumite criterii clare (relevante pentru post) de efectuare a recrutării și selecției. Pe parcursul interviurilor, explorați mai atent plusurile și minusurile fiecărui candidat.

Analiza și evaluarea CV-urilor

„Cartea de vizită" a candidaților

Resume este termenul folosit cu precădere în literatura de specialitate americană, în timp ce CV *(Curriculum Vitae)* este termenul specific Marii Britanii și Europei. CV-urile au devenit un fel de carte de vizită a oricărei persoane. Găsirea unui loc de muncă este condiționată de întocmirea unui CV cât mai prezentabil.

Pentru manageri, problema constă în a depista ce se ascunde în spatele fiecăruia dintre CV-urile pe care le primește. Urmează apoi alcătuirea pe baza lor a unui portret cât mai apropiat de realitate al candidaților.

Deși extrem de utile, CV-urile pot dezinforma la fel de bine precum pot informa. Spre deosebire de formularele de candidatură, care solicită prezentarea informației despre candidați într-o formă prestabilită, pentru a ușura trierea lor, CV-ul oferă posibilitatea realizării unui autoportret al candidatului.

Ca și în cazul anunțului de recrutare, formatul (punerea în pagină) este esențial. Ca manager, timpul dvs. este foarte prețios. Așa încât nu trebuie să vă ia mai mult de 1 minut pentru a stabili, dintr-o privire, dacă merită sau nu să citiți acel CV.

Compararea CV-urilor

Pentru că CV-urile permit exprimarea creativității candidaților, compararea lor este extrem de dificilă. Pe lângă destule similarități între candidați, apar o mulțime de particularități mai mult sau mai puțin importante.

Listă de control pentru evaluarea CV-urilor

Aspectul CV-ului

Chiar dacă aspectul CV-ului poate părea un criteriu subiectiv de selecție, el indică totuși interesul pe care un candidat îl manifestă față de acel post. În plus, structurarea informației și volumul acesteia vă oferă primele impresii despre candidat. Aveți în vedere:

☐ aspectele ortografice,

☐ stilul de redactare,

☐ modul de organizare a informației (de exemplu, menționarea în ordine invers cronologică a experienței de lucru),

☐ așezarea în pagină,

☐ calitatea hârtiei.

Conținutul CV-ului

☐ Încercați să identificați prioritățile candidatului.

☐ Stabiliți în ce măsură a înțeles acesta cerințele postului, verificând calitățile proprii asupra cărora insistă (candidatul poate accentua studiile sau experiența profesională dobândită).

☐ Analizați abilitățile de comunicare ale candidatului (explicațiile lungi oferă imaginea unei persoane „vorbărețe", redactarea într-o limbă străină permite evaluarea cunoașterii acelei limbi).

Detaliile

☐ Stabiliți dacă volumul de informații prezentate și nivelul de detaliere a acestora este satisfăcător.

☐ Cât de utile sunt aceste informații în luarea deciziei?

☐ Cât de consecvent și logic este prezentată informația?

Informații despre studii

☐ Definiți nivelul de competență dorit.

☐ Verificați dacă studiile efectuate de candidat și calificările obținute corespund cerințelor postului. O eventuală subcalificare îl scoate din cursă pe candidat, dar și o supracalificare trebuie să vă atragă atenția asupra unei probleme: ea poate conduce, după un timp, la plictiseală și lipsa motivării în muncă.

☐ Analizați continuitatea studiilor (cursuri post-universitare, cursuri de perfecționare).

Informații despre pregătirea profesională și experiență

Identificați ruta profesională a candidatului:

☐ locurile de muncă anterioare;

Posturile anterioare

☐ posturile deținute, descrierea acestora în termeni cât mai specifici, care să permită evaluarea responsabilităților deținute (eventuale cifre care să demonstreze rezultatele obținute);

☐ concordanța dintre denumirile posturilor deținute, sarcinile și îndatoririle îndeplinite;

☐ durata „staționării" pe fiecare post;

☐ frecvența schimbărilor locului de muncă și motivele plecărilor;

☐ promovările obținute;

Succesele

☐ prezentarea unei liste a realizărilor profesionale majore;

Omisiunile

☐ perioadele omise (despre care nu se menționează nimic) din cariera sa, nespecificarea unor date;

☐ ruta profesională urmează o curbă ascendentă, liniară sau descendentă;

☐ compatibilitatea dintre obiectivele profesionale ale candidatului și postul (firma) dvs.

Alte informații relevante

☐ Căutați alte calități ale candidatului, așa cum reies din activitățile sale extraprofesionale (hobbyuri, domenii de interes).

☐ Luați în seamă cunoștințele de informatică și limbi străine; chiar dacă aceste abilități nu au legătură directă cu postul vacant, ele permit evaluarea unor oportunități viitoare ale angajatului.

Evaluarea scrisorilor de intenție

Scrisorile de intenție însoțesc de obicei CV-ul, exprimând interesul candidatului în obținerea postului pentru care concurează.

Citite cu atenție, aceste documente oferă indicii importante privind expeditorul. Analizați:

Regulile de corespondență

- respectarea unor reguli simple ale corespondenței de afaceri (menționarea numelui destinatarului în stânga sus, data în dreapta sus, formula de adresare);

Conținutul scrisorii de intenție

- conținutul scrisorii (în general ea trebuie să prezinte interesul candidatului pentru postul și firma dvs., modalitatea prin care a aflat de acel post, o scurtă descriere a punctelor sale forte, exprimarea dorinței de a fi contactat pentru un eventual interviu și mulțumirile de rigoare);

Originalitatea scrisorii

- originalitatea textului (dorința candidatului este de a evita clișeele unor astfel de scrisori sau scrisoarea e doar „una dintr-o mie identice"?);
- corectitudinea gramaticală;
- cât de informat este în legătură cu firma dvs.;
- impresia generală pe care v-o creează; știe candidatul să își „vândă" calitățile de care dispune?

Referințele

Din ce în ce mai multe firme solicită referințe pentru completarea dosarului de candidatură. Și totuși, această practică nu vă este întotdeauna de mare folos: multe referințe sunt „aranjate". În plus, furnizarea de referințe despre un candidat de la actualul său loc de muncă este de cele mai multe ori imposibilă (acesta nu dorește să-și dezvăluie intențiile de a părăsi firma).

Referințele din partea instituțiilor de învățământ absolvite de către candidați nu oferă nici ele o valabilitate ridicată: studenții excelenți nu sunt în mod necesar la fel de buni angajați.

Când aveți totuși posibilitatea de a primi informații suplimentare despre angajat (aveți permisiunea acestuia de a contacta persoane cu care a lucrat în trecut), încercați să obțineți detalii prin telefon. Evitați solicitările scrise: oamenii sunt de obicei mai sinceri atunci când vorbesc! Prin telefon, aveți ocazia să puneți întrebări mai directe, pornind de la informații deja deținute despre candidat.

Modalitatea de verificare a informațiilor

Referințele sunt un important mijloc de verificare a informațiilor și de strângere a datelor despre candidați, dar ele nu trebuie să constituie singurul criteriu de selecție. Foștii superiori ai candidatului pot fi consultați direct. Întrebările trebuie să fie specifice: cât de des absenta, care îi erau responsabilitățile, datele angajării, care erau punctele slabe și cele forte.

În funcție de informațiile pe care doriți să le obțineți despre candidat, puteți apela la întrebări de tipul celor de mai jos:

Ce informații puteți cere?

- Cât timp a lucrat pentru dvs.?
- Ce posturi a deținut în organizație?
- Cum l-ați descrie din punct de vedere moral?
- Dacă ați avea ocazia, l-ați angaja din nou?
- Care au fost motivele plecării?
- Cum se înțelegea cu colegii?

Când un răspuns vi se pare nesigur sau ambiguu, reformulați întrebarea:

Exemplu

- Cum puteți descrie performanțele lui X?
- Păi, lucra ca toți ceilalți; își făcea treaba.

– Vreți să spuneți că îl considerați un angajat ambițios și serios?
– Da, așa cred.

Cum să interpretați referințele

Ezitarea în primul răspuns indică faptul că trebuie să insistați; al doilea răspuns vă dă dreptate: lucrurile nu stau chiar așa de bine cu candidatul în discuție. Altminteri, al doilea răspuns ar fi fost mai clar și hotărât, de genul: „Sigur că da, ne lipsește și acum". Toate răspunsurile trebuie însă considerate simple opinii. Este posibil să existe un conflict personal între candidat și foștii superiori (în urma unei demisii, de exemplu). O opinie favorabilă despre un candidat poate fi cel mai adesea recunoscută după fraze precum: „Sunteți norocos să puteți angaja o asemenea persoană"; „Pot să vă asigur că e persoana ideală"; „Vă sfătuiesc să nu vă mai pierdeți timpul căutând pe altcineva, este omul potrivit".

În formularul de candidatură se cere, de obicei, furnizarea a două referințe, precizându-se, de asemenea, dacă există din partea candidatului o reținere în contactarea firmelor la care a lucrat anterior.

Când aveți dubii în privința unor informații oferite de candidat, faceți eforturi să le verificați.

Compararea candidaților

Fișa de comparare a candidaților

Pe măsură ce parcurgeți dosarul de candidatură al fiecărui candidat (incluzând CV, formular de candidatură, referințe etc.), completați fișa de comparare a candidaților *(vezi pagina următoare)*, acordând calificative pentru fiecare dintre criteriile de selecție astfel:

1 = nu corespunde; 2 = acceptabil; 3 = corespunde perfect cerințelor; 4 = depășește cerințele.

RENTROP & STRATON

Fișă de comparare a candidaților

Postul vacant ______________________ Data ______________

Candidat	Studii	Experiență în domeniu	Instruire în domeniu	Calități morale	Aptitudini manageriale (dacă e cazul)	Salariul dorit	Limbi străine	Ruta profesională	Total

Formular

Testele de selecție

Interviurile nu constituie singura modalitate obiectivă de a selecta persoana adecvată pentru un anumit post. Pentru a avea un volum mai mare de informații pe care să vă întemeiați deciziile și pentru a crește gradul de obiectivitate a selecției puteți apela și la teste.

Informații suplimentare despre candidați

Există o mare varietate de teste (teste de aptitudini, de personalitate, de inteligență, de abilități). Volume întregi au fost scrise în legătură cu folosirea testelor în selectarea candidaților, fără însă a face din acestea un instrument de selecție infailibil. Tot ce pot face testele este să ofere informații suplimentare care să ajute în procesul de selecție.

Rezultatele testelor oferă doar o parte a imaginii despre candidat și nu trebuie să li se acorde o importanță mai mare decât celorlalte criterii de selecție: ele nu pot înlocui interviul sau analiza dosarului de candidatură.

Când este util testul

Testarea calităților și aptitudinilor profesionale este utilă mai ales în condițiile în care candidații nu posedă o experiență de muncă relevantă și nici studii concludente, iar numărul prea mare al acestui tip de candidați face imposibilă intervievarea fiecăruia.

Dificultățile apar în elaborarea testelor și în interpretarea corectă a rezultatelor acestora; în plus, o problemă o constituie și costurile lor destul de ridicate (de timp și bani).

Un test trebuie să măsoare abilitățile relevante postului. Cu toate acestea, calificativele obținute nu indică întotdeauna capacitatea angajatului de a îndeplini sarcinile unui post, ci, mai degrabă, capacitatea acestuia de a obține o anumită notă în condițiile acelui test. Repetat, testul poate oferi rezultate diferite pentru același candidat. Ca atare, nu există certitudinea că un test poate separa candidații „potriviți" de cei „nepotriviți".

Selecția personalului

Spre deosebire de recrutare, selecția personalului constă în evaluarea și alegerea angajatului potrivit dintr-un număr de candidați care satisfac cerințele postului (rezultați în urma activității de recrutare).

Costurile erorilor de selecție

Costurile unei decizii de selecție greșite pot fi foarte mari. Procesul de recrutare implică atât costurile publicării anunțurilor de angajare, cât și timpul alocat evaluării și intervievării candidaților. Integrarea celor selectați și instruirea lor ulterioară crește suma cheltuită pentru găsirea angajatului potrivit și pentru adecvarea calităților sale la cerințele postului.

Un proces de selecție bine condus creează plusvaloare firmei. Există o mare diferență între un angajat bine selectat (o valoare pentru organizație), loial acesteia, cu performanțe deosebite și un altul care depune un minimum de efort, muncind doar pentru a fi plătit.

Urmările erorilor de selecție

În multe firme, descoperirea cauzelor unor rezultate modeste este un proces lung și anevoios. Este nevoie de ceva timp pentru identificarea și îndepărtarea unui angajat care afectează productivitatea celorlalți. Pe de altă parte, alegerea unor candidați supracalificați prezintă riscul ca, în scurt timp, ei să fie demotivați sau chiar plictisiți de acel post.

În general, un performer modest va impune standardul său de lucru colegilor, de aceea e necesar ca selecția angajaților să evite, pe cât posibil, o parte din costurile greu de estimat ale unei angajări nefericite.

Validitatea selecției

Selecția rămâne un proces marcat de inexactități și incertitudini. Chiar și cele mai eficace proceduri de selecție pot evalua corect abia aproximativ 60% din adevăratele caracteristici ale unui candidat. Selecția nu se poate sustrage subiectivității celui care selectează. Judecățile personale pot fi întotdeauna influențate de factori externi precum vechi prietenii, impresia fizică plăcută, afinități personale.

Implicați superiorul postului vacant

Decizia finală trebuie să aibă în vedere și compatibilitatea dintre candidat și cei cu care va lucra. De aceea, este bine să-l implicați în procesul de selecție și pe superiorul direct al postului vacant.

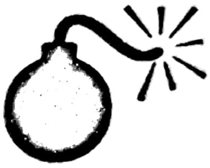
„Testul acid“ al selecției

Candidații cei mai buni sunt și cei mai căutați. De aceea alegerea lor trebuie făcută rapid. „Testul acid“ al oricărei decizii de selecție este să vă întrebați (referitor la angajarea unui performer): „Cum m-aș simți dacă această persoană ar lucra pentru concurenții mei?“.

Strategii de selecție

Utilizați un formular de selecție *(vezi pag. R 35/056),* cu criterii specifice fiecărui post. În luarea deciziei, puteți opta pentru una dintre următoarele strategii:
1. Compararea candidaților recrutați
2. Compararea fiecărui candidat recrutat cu standardele impuse de postul vacant (standarde ce rezultă din descrierea postului)

3. Compararea cu un „candidat perfect". Această strategie este deseori nerealistă – ceea ce nu înseamnă că trebuie să faceţi la nesfârşit compromisuri: persoana pe care o alegeţi în final trebuie să se apropie cât mai mult de acest ideal.



În cazul comparării candidaţilor între ei, apare riscul ca standardele stabilite iniţial să fie ocolite. Dacă nici unul dintre candidaţi nu corespunde întru totul acestor standarde, va trebui să vă mulţumiţi cu ce aveţi la îndemână sau să iniţiaţi o nouă recrutare.

Când simţiţi că aţi găsit omul potrivit, nu vă feriţi să-l întrebaţi direct: „Ce trebuie să fac (cât mă costă) ca să vă conving să lucraţi pentru noi?".

Decizia finală în procesul de selecţie

Decizia finală trebuie să fie rezultatul unui compromis între criteriul care se referă la calificările profesionale ale candidatului şi la experienţa sa, şi între percepţia dvs. în legătură cu personalitatea şi compatibilitatea candidatului cu acele condiţii specifice din firma dvs.

Selecţia pentru posturi manageriale în firmele mici

Dacă firma dvs. este mică, evitaţi să angajaţi pentru un post de manager persoane care tocmai s-au retras dintr-o firmă mare. Firmele mai mici trebuie să aibă un comportament spartan pentru a rezista. Cele mai multe dintre firmele mari oferă salarii disproporţionat de mari şi beneficii similare pentru manageri, dezvoltând la aceştia o mulţime de obiceiuri negative.

Puneţi-i candidatului ce provine dintr-o firmă mare două întrebări pentru a vă convinge că este persoana potrivită:

- „Puteţi lucra 60 de ore pe săptămână?"
- „Sunteţi dispus să vă sacrificaţi viaţa de familie?"

Întreaga procedură de selecţie a unui candidat nu trebuie să dureze mai mult de 3 săptămâni. Aşteptarea

unui candidat „mai bun" este adesea contraproductivă, putând conduce la pierderea celor „suficient de buni". Nu uitați că așa cum dvs. evaluați candidații și aceștia evaluează oportunitatea intrării în organizația dvs. și au în vedere mai multe firme.

Termenul în care veți lua decizia finală trebuie comunicat din timp și respectat.

Comunicarea ofertei de angajare

O ofertă de angajare trebuie să reconfirme condițiile agreate în cadrul interviului și prezentate în anunțul inițial: denumirea postului, programul de lucru, ziua de începere, condițiile de salarizare. Oferta poate fi făcută verbal sau în scris. Chiar dacă oferta este verbală, este o practică bună ca ea să fie însoțită de o scrisoare de confirmare.

Pregătiți semnarea contractului de muncă și asigurați-vă că acesta respectă detaliile asupra cărora s-a ajuns la acord, în cadrul discuțiilor de interviu.

Respingerea unui candidat

Motivați răspunsul de respingere

Fiecare dintre candidații intervievați trebuie să primească un răspuns. Deși nu sunteți obligat, este o notă bună pentru dvs. să oferiți cu tact o explicație obiectivă, precisă și sinceră a respingerii unui candidat. Motivul trebuie legat de lipsa unei abilități esențiale pentru postul vacant. Respingerea poate fi comunicată în scris, menționându-se că sunt apreciate calitățile candidatului, dar ele nu sunt adecvate postului vizat. Specificați și criteriile pe baza cărora s-a făcut alegerea.

Nu uitați că cei respinși sunt potențiali clienți ai firmei dvs. și o eventuală insatisfacție a lor, legată de procesul de selecție, poate fi transmisă și altora.

Scrisoare de respingere a unui candidat

Stimate domnule ____________________,

Vă mulțumim pentru că ați răspuns recentei noastre oferte pentru postul de ____________. Am fost încântați să aflăm din scrisoarea dvs. de intenție că sunteți interesat să colaborați cu firma noastră.

Din păcate, am fost nevoiți să ne restrângem căutările la acele CV-uri care făceau dovada tuturor calificărilor și a experienței cerute de postul anunțat. Deși scrisoarea dvs. de intenție nu vine direct în întâmpinarea cerințelor noastre, vom păstra numele dvs. în banca noastră de date, timp de 6 luni, în eventualitatea în care se va elibera un post care să corespundă solicitării, respectiv ofertei pe care ne-ați făcut-o.

Vă mulțumim încă o dată pentru interesul acordat firmei noastre și vă urăm mult succes în obținerea locului de muncă dorit.

Cu sinceritate,

____

(Semnătura)

____

(Nume și prenume)
Manager Resurse Umane

Oferta salarială

Din lista de candidați remarcați și propuși pentru a fi luați în considerare pentru decizia finală, alegerea candidatului ideal trebuie, în general, separată de pretențiile sale financiare. Alegerea celui mai „ieftin" candidat se poate dovedi, în final, o afacere proastă.

Pe de altă parte, alegerea unui candidat ale cărui pretenții financiare sunt mai mari decât nivelul salarial în organizație s-ar putea să afecteze structura salarizării și să îi nemulțumească pe alți angajați.

Cum să angajați „omul potrivit cu salariul potrivit“

– Plan de acțiune –

- Înarmați-vă cu date despre nivelul salariilor în domeniul dvs. de activitate.
- Pregătiți o listă cu ceea ce sunteți dispus să oferiți.
- Dacă oferta de salariu a fost precizată în anunțul de recrutare, este de presupus că cei ce candidează acceptă suma propusă. Când aveți de-a face cu persoane „de calibru", le puteți câștiga cu o mărire de câteva procente a salariului de pornire.
- Întrebați-l pe candidat care ar fi salariul pe care și-l dorește și cât crede că merită, pentru a obține un indiciu despre așteptările acestuia.
- Pregătiți o listă consistentă cu beneficii (condiții de muncă deosebite, cursuri de instruire, decontări, cheltuieli de transport și de hrană etc.) din care candidatul să poată alege.
- Nu încercați să „rezolvați" unele neajunsuri ale postului (condiții de lucru precare, riscuri, statut redus) printr-o ofertă de salariu excepțională. Banii nu sunt întotdeauna răspunsul unor asemenea probleme. Un adevărat performer va accepta doar pentru o perioadă limitată de timp un post extrem de bine plătit, dar neatrăgător profesional.
- Faceți oferta rapid și însoțiți-o de un termen-limită pentru acceptarea ei.
- Mențineți unul sau doi candidați ca rezerve pentru o scurtă perioadă de timp, până există certitudinea acceptării postului de către cel pe care l-ați ales primul.

Se poate întâmpla ca oferta dvs. de angajare să fie respinsă, iar cel ales să-și crească pretențiile. Analizați cu atenție dacă persoana în cauză vă „încearcă" disponibilitatea de a ceda pretențiilor sale sau într-adevăr cerințele și recompensele postului oferit nu atrag. Negociați de fiecare dată, având grijă să nu faceți promisiuni pe care să nu le puteți respecta.

☞ Când vă confruntați cu mai multe refuzuri ale aceleiași oferte, este util să revedeți în totalitate condițiile angajării.

5 trucuri pentru ca recrutarea și selecția personalului dvs. să fie un succes

– Listă de control –

☐ Cereți primele referințe despre candidați de la cei mai buni angajați pe care îi aveți la momentul respectiv.

☐ Testați candidații prin telefon înainte de a-i invita la interviu.

☐ Dacă nu aveți destulă experiență în tehnica interviului, pregătiți-vă cu atenție o listă de întrebări.

☐ Folosiți o perioadă de probă de minimum trei luni pentru toți noii angajați, pentru a le evalua performanțele și pentru a vă verifica alegerea făcută.

☐ Dacă aveți fondurile necesare, delegați sarcina recrutării și selecției personalului unei firme specializate în managementul resurselor umane.

Formular de selecţie a candidaţilor

Denumirea postului ____________________

Numele candidatului ____________________

Adresa ______________________________

Telefon ______________________________

Notaţi, în ordinea priorităţilor, calificările şi calităţile esenţiale (absolut necesare) ale titularului postului şi cele „de dorit", precum şi gradul în care ele sunt satisfăcute de candidat. Acordaţi calificativele:

1 = inacceptabil; 2 = acceptabil; 3 = corespunde perfect cerinţelor; 4 = depăşeşte cerinţele.

Calificări (calităţi) esenţiale	Calificativ
–	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
Calificări (calităţi) „de dorit"	**Calificativ**
–	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
–	
Total	

Soluţii de criză pentru reducerea costurilor cu forţa de muncă

R 39

Rolul Departamentului Resurse Umane în contextul crizei financiare R 39/002

- **Listă de control pentru reducerea costurilor şi optimizarea utilizării resurselor umane** R 39/003

13 soluţii de criză pentru reducerea costurilor în firma dvs. R 39/004

R&S RENTROP & STRATON

Rolul Departamentului Resurse Umane în contextul crizei financiare

Blocaje financiare

În contextul crizei economice internaționale, companiile se confruntă cu diferite **blocaje financiare** generate de scăderea vânzărilor atât în valori nominale cât și în valori reale, la care se adaugă creșterea costurilor financiare și încasarea cu întârziere a facturilor.

Toate aceste elemente determină companiile să acorde o importanță deosebită fluxului de numerar și modalităților de asigurare a acestuia.

Rol strategic

Unul dintre obiectivele strategice menite să susțină un anumit nivel stabil al fluxului de numerar constă în **reducerea costurilor** concomitent cu concentrarea resurselor și eforturilor pe **elementele de valoare adăugată** din companie.

În raport cu acest obiectiv, **Departamentul Resurse Umane** joacă un rol foarte important pentru că trebuie:

- ✓ să identifice soluțiile necesare pentru **motivarea** și **dezvoltarea personalului**;
- ✓ să găsească modalitățile de **optimizare a utilizării resurselor umane**;
- ✓ să procedeze la **reducerea costurilor de personal**.

Așadar, în condițiile în care, pe durata crizei economice, firma dvs. va fi nevoită să reducă pachetele de recompensare și motivare a angajaților sau chiar numărul de salariați, departamentul pe care îl conduceți va avea un rol din ce în ce mai ridicat în **păstrarea și dezvoltarea avantajului competitiv** al companiei.

Listă de control pentru reducerea costurilor și optimizarea utilizării resurselor umane

În vederea **optimizării activităților și resurselor** și pentru **reducerea costurilor,** sfatul nostru este să luați în considerare următoarele **soluții de criză:**

Reducerea costurilor

- ☐ Identificarea valorii adăugate în cadrul companiei și a zonelor esențiale pentru dezvoltare
- ☐ Adoptarea de măsuri care susțin menținerea nucleului de angajați permanenți
- ☒ Externalizarea anumitor activități ale companiei către angajați interesați să gestioneze o afacere proprie
- ☒ Implicarea directă, în problemele-cheie ale companiei, a angajaților care ar fi concediați ca urmare a restructurării activității
- ☐ Încurajarea suspendării temporare a contractelor individuale de muncă din inițiativa angajaților
- ☒ Utilizarea detașării
- ☐ Suspendarea angajărilor viitoare
- ☒ Transferarea angajaților subîncărcați pe posturi noi, create ca urmare a oportunităților generate de criză
- ☒ Acordarea de concedii de odihnă în perioadele cu activitate redusă
- ☒ Eliminarea orelor suplimentare
- ☐ Încurajarea plecărilor voluntare din firmă

RENTROP & STRATON

☐ Întreruperea temporară a activității fără încetarea raportului de muncă

☐ Concedierea colectivă.

13 soluții de criză pentru reducerea costurilor în firma dvs.

1. Identificați valoarea adăugată în cadrul companiei, precum și zonele esențiale pentru dezvoltare

Valoarea adăugată

Valoarea adăugată reprezintă surplusul care rămâne din rezultate după deducerea efortului necesar obținerii acestora, pe termen scurt, mediu și lung. Valoarea adăugată poate fi mai ridicată la nivelul unor activități decât la nivelul altora, mai ridicată la nivelul unor servicii decât la nivelul altora, la nivelul unor angajați mai mult decât la nivelul altora.

Identificarea valorii adăugate

Identificarea valorii adăugate vă ajută să fundamentați deciziile de reducere a costurilor și să recunoașteți zonele care trebuie susținute și zonele care pot fi diminuate sau eliminate.

Ca urmare a evaluărilor realizate cu privire la valoarea adăugată, firma dvs. se poate **reorganiza** astfel încât să-și **eficientizeze activitatea.**

De exemplu, se pot modifica structurile organizatorice, iar anumite sarcini și responsabilități pot fi eliminate sau comasate.

Departamentul Resurse Umane trebuie să își asume un rol important în flexibilizarea structurii organizatorice și în creșterea capacității de adaptare a resurselor umane la variațiile rapide și semnificative din mediul extern în contextul crizei economice.

Centre de profit și pierdere

În cazurile posibile, crearea de **centre de profit și pierdere** în cadrul companiei ajută la identificarea valorii adăugate pe activități și structuri ale firmei și impulsionează eficientizarea acestora.

Valoarea adăugată la nivelul angajaților

Ce înseamnă valoarea adăugată la nivelul angajaților? O puteți recunoaște în potențialul și în implicarea acestora de a găsi **soluții inovative** care să conducă la obținerea unor **beneficii substanțiale** pentru companie, în contextul economic actual.

Beneficiile pot consta în economii, creșteri de venituri sau în rezolvarea unor probleme specifice, importante pentru companie, cum ar fi recuperarea creanțelor, rezolvarea unor probleme de lichiditate sau identificarea de noi oportunități de afaceri.

Impactul acestor beneficii trebuie să depășească substanțial costurile salariale cu angajatul respectiv pentru ca valoarea adăugată să fie vizibilă.

Exemplu

De exemplu, într-un restaurant, un ospătar care își depășește rolul tradițional pe care îl are și lucrează împreună cu bucătarul pentru a obține produse care răspund mai bine cerințelor clienților este o persoană care adaugă valoare afacerii, contribuind la ***menținerea portofoliului de clienți.***

Un șofer al unui tir care, prin identificarea voluntară a unor noi variante de transport, conduce la ***economii substanțiale*** *pentru companie este o persoană care adaugă valoare.*

Pentru a identifica valoarea adăugată este important să existe suport total din partea conducerii, **implicarea activă** a Departamentului Resurse Umane și, nu în ultimul rând, recunoașterea performanței și sprijinirea angajatului în acțiuni viitoare de inovare.

2. Adoptați măsuri care susțin menținerea nucleului de angajați permanenți valoroși

- **Transferați în firma dvs. activitățile care pot fi prestate de angajați proprii și care sunt furnizate în prezent de alte companii**

Activități prestate de terți

Acest transfer trebuie analizat atât prin prisma costurilor implicate, cât și a impactului pe care îl are eliminarea relației cu furnizorul respectiv și menținerea în firmă a propriilor angajați.

Introduceți în companie doar acele activități care sunt realmente utile departamentelor și care conduc la diminuarea costurilor.

Atenție: o **analiză cost-beneficiu** este absolut necesară pentru adoptarea deciziei corecte!

Un restaurant poate renunța parțial la serviciile de contabilitate furnizate de o firmă externă în condițiile în care se dovedește că unul dintre angajați are cunoștințele și capacitatea de a prelua o astfel de activitate.

*O firmă de consultanță care apelează la un furnizor de analize de piață pentru fundamentarea ofertei de servicii poate încerca integrarea acestei activități în interiorul companiei, în vederea **utilizării integrale a timpului de lucru** al angajaților a căror activitate a scăzut substanțial.*

O parte din angajați pot fi pregătiți cu o investiție minimă și apoi pot prelua responsabilități de culegere de informații despre piață, realizare de analize și întocmire de rapoarte pentru managementul companiei.

- **Produceți sau prestați în interiorul companiei anumite produse sau servicii oferite de furnizori**

Produse sau servicii de la furnizori

Această acțiune este de regulă posibilă numai după realizarea unor **investiții** deoarece, în afara resurselor umane necesare, sunt indispensabile și elemente de infrastructură – tehnologii și materiale.

Dacă însă există premisele tehnice care pot susține o astfel de inițiativă, este recomandabil să o luați în considerare.

Atenție: și în acest caz este necesar să **comparați beneficiile și costurile** pe care le generează o astfel de acțiune.

Exemplu

O întreprindere industrială care are multiple capacități de producție nefolosite – și care poate realiza anumite investiții minime pentru schimbarea destinației lor – poate aloca resurse umane pe aceste capacități și să renunțe la anumite componente achiziționate de la diferiți furnizori.

- **Renunțați la serviciile colaboratorilor**

CIM pe durată determinată

În contextul reducerii activității companiei, necesitatea continuării achiziționării anumitor categorii de servicii s-ar putea să nu se mai justifice.

În acest caz, aveți în vedere opțiunea de a renunța la **serviciile colaboratorilor** – persoane fizice autorizate sau liber-profesioniști.

RENTROP & STRATON

Renunțarea la serviciile acestora – în măsura în care este posibil și dacă serviciile lor nu sunt indispensabile ori pot fi oferite de diferite persoane sau departamente din firmă – poate reduce semnificativ presiunile asupra fluxului de numerar și profitabilității firmei, în condițiile scăderii activității.

Dacă firma dvs. are încheiate **contracte de muncă pe durată determinată** pentru activități și nevoi operaționale cu caracter temporar, acestea nu pot fi întrerupte decât în condițiile stabilite de Codul muncii.

În contextul restrângerii activității, aveți opțiunea de a **nu prelungi** contractul de muncă pe durată determinată sau de a nu-l transforma într-unul pe durată nedeterminată.

Colaboratori versus angajați

În anumite condiții, valoarea adăugată de diferiți colaboratori nu poate fi înlocuită de implicarea unor angajați din firmă, iar renunțarea la serviciile colaboratorilor poate aduce pierderi mai mari decât prețul plătit acestora.

În acest caz, se recomandă **renegocierea contractelor** cu colaboratorii în vederea creșterii raportului valoare/preț.

Colaboratori versus angajați

Dacă din cauza contextului economic există **variații puternice ale activității,** compania dvs. ar putea renunța la anumiți angajați (al căror salariu reprezintă un cost fix permanent) care nu adaugă valoare ridicată afacerii.

Ulterior, în cazul creșterii semnificative a activității pe perioadă temporară, ați putea apela la colaboratori.

Alegerea alternativei impune **comparații de costuri și beneficii,** nu numai financiare dar și

non-financiare, precum impactul asupra atmosferei de lucru și asupra motivației angajaților care rămân în organizația dvs.

3. Externalizați anumite activități ale companiei către angajați interesați să gestioneze o afacere proprie

Activități complementare

Anumite activități complementare celor care generează competențele-cheie ale afacerii pot fi externalizate într-un pachet de resurse către angajați proprii.

Astfel, un anumit număr de angajați își pot crea o **firmă proprie** către care să fie transferate activități și resurse materiale ale firmei dvs. – tehnologii, echipamente, utilaje.

Societatea nou-creată va deveni **furnizor**, eventual exclusiv al companiei de care s-a desprins, utilizând infrastructura tehnologică transferată și angajații.

Reducerea costurilor

Compania dvs. beneficiază de:

✓ reducerea costurilor salariale cu angajații care sunt transferați către noua societate,

✓ reducerea costurilor de întreținere și reparații a infrastructurii

✓ și, eventual, de reducerea costurilor cu amortizarea infrastructurii tehnologice dacă noua firmă devine proprietarul acestora concomitent cu eventualitatea unei îmbunătățiri a serviciilor/produselor obținute.

Angajații transferați pot să-și optimizeze activitatea – fiind direct interesați în calitate de asociați ai noii companii.

Exemplu

Pentru o companie care desfășoară activități de producție se pot externaliza, de pildă, activități de întreținere și reparații sau de depozitare.

Externalizați **activități complementare** celor care generează competențe-cheie pentru compania dvs. Analizați în detaliu toate elementele ce privesc transferul unei părți a societății dvs. către o altă firmă pentru a vă asigura că **beneficiile** sunt **mai ridicate** decât costurile.

4. Implicați-i direct, în problemele-cheie ale companiei, pe angajații care ar putea să fie concediați ca urmare a restructurării activității

Concedierea ar trebui să reprezinte **ultima soluție** pe care să o adoptați în raport cu salariații dvs.!

Mai bine încercați să le oferiți angajaților posibilitatea de a **participa direct la rezolvarea problemelor** care afectează compania în această perioadă dificilă.

Exemplu

În cazul în care una dintre principalele probleme ale companiei este ***reducerea vânzărilor*** *– ca urmare a scăderii capacității financiare a clienților tradiționali –, angajații care ar urma să fie concediați ar putea prelua produse din vânzarea cărora să le fie plătit salariul pe o anumită perioadă de timp.*

Exemplu

Să luăm cazul unui angajat care se regăsește într-o activitate ce e necesar să fie restructurată. Dacă acest angajat poate aduce ***noi clienți*** *pentru* *produsele și serviciile firmei – datorită conexiunilor comerciale pe care le are –, i se poate stabili un post de vânzări.*

În multe companii, una dintre problemele-cheie este refuzul anumitor clienți de a plăti la timp facturi aferente unor produse livrate sau servicii prestate. Dacă un anumit angajat poate soluționa astfel de conflicte – pentru că are capacitatea relațională și cunoștințele necesare –, atunci pentru el se poate crea un alt post cu responsabilități ce privesc ***recuperarea de creanțe*** *și negocierea cu furnizorii.*

5. Încurajați suspendarea temporară a contractelor individuale de muncă din inițiativa angajaților

O soluție în cazul angajaților a căror activitate în firmă se reduce din cauza crizei economice este aceea de a-i încuraja să solicite suspendarea temporară a contractului individual de muncă pentru **rezolvarea problemelor personale.**

Pentru a păstra încrederea și motivarea angajaților, este necesar ca suspendarea temporară a CIM să fie o **situație „câștig-câștig“** – din care și angajatul, și angajatorul să obțină beneficii atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Suspendarea temporară a CIM

Suspendarea contractului individual de muncă din inițiativa angajatului trebuie să se realizeze cu **respectarea prevederilor** din Codul muncii.

Printr-un **comunicat** din partea conducerii firmei, prezentați-le angajaților avantajele acestei opțiuni, precum și modul în care poate fi valorificată. Este important ca **angajatul** să aibă inițiativa suspendării contractului de muncă, pentru a răspunde integral nevoilor sale și pentru a evita ulterior vreo problemă din partea acestuia.

● Concediul pentru creșterea copilului

Angajații pot fi încurajați și susținuți să-și aloce timp suficient pentru **creșterea copilului** în vârstă de până la 2 ani sau, în cazul copilului cu handicap, de până la 3 ani.

Concediu pentru creșterea copilului

Pe această perioadă, oricare din părinți poate beneficia de indemnizația de creștere a copilului plătită de la bugetul de stat. Această indemnizație reprezintă 85% din media veniturilor realizate pe ultimele 12 luni, dar nu mai puțin de 600 de lei și nu mai mult de 4.000 lei. (Vezi și capitolul *Beneficiile angajaților,* pag. B 21/009.)

Reducerea costului salarial

Dacă un angajat intră în concediu pentru creșterea copilului în vârstă de până la 2 ani sau, în cazul copilului cu handicap, de până la 3 ani, firma va beneficia de **reducerea costului salarial** cu acel angajat.

● Concediul fără plată pentru formare profesională

În diferite cazuri, cariera profesională a angajatului nu este construită în totalitate pe evoluțiile și dezvoltarea profesională din cadrul companiei.

Există angajați care caută să-și dezvolte anumite competențe profesionale pe care nu și le pot dobândi la locul de muncă sau prin programele de formare puse la dispoziție de firma dvs.

Concediu fără plată

În acest context, puteți agrea cu angajații interesați luarea de **concedii fără plată** pentru **formare profesională.**

Există și angajați care doresc să-și schimbe cariera profesională și care, la rândul lor, pot beneficia de timpul necesar pregătirii competențelor pentru o nouă evoluție profesională.

Această situație este reglementată de art. 54 din Codul muncii: contractul individual de muncă poate fi suspendat, prin acordul părților, în cazul **concediilor fără plată** pentru **studii** sau pentru **interese personale**.

Reducerea costului salarial

Pe toată perioada concediului, angajatul beneficiază de toate celelalte drepturi, **cu excepția celor de natură salarială.** În consecință, pentru perioada concediului fără plată nu se vor plăti nici contribuțiile sociale datorate de angajator.

Durata concediului fără plată în interes personal este stabilită prin contractul colectiv de muncă aplicabil sau prin regulamentul intern.

- **Concediul fără plată pentru studii**

O formă specială de dezvoltare profesională o constituie participarea angajatului la **diferite forme de învățământ,** de exemplu: studii universitare, postuniversitare, de masterat sau de doctorat. Având în vedere durata ridicată a acestora, parcurgerea lor devine un impediment pentru angajați.

În condițiile în care este necesar să luați măsuri pentru reducerea costurilor în firma dvs., **conce-**

diul fără plată pentru studii reprezentă o oportunitate atât pentru angajator, cât și pentru angajații interesați.

Concediu fără plată

Conform art. 61 alin. (2) din Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010, salariații au dreptul la 30 de zile concediu fără plată, acordat o singură dată, pentru pregătirea și susținerea lucrării de diplomă în învățământul superior.

6. Utilizați detașarea

Detașarea

Detașarea este actul prin care se dispune **schimbarea** temporară a **locului de muncă,** din dispoziția angajatorului, la un alt angajator, în scopul executării unor lucrări în interesul acestuia. În mod excepțional, prin detașare se poate modifica și **felul muncii,** dar numai cu consimțământul scris al salariatului.

Detașarea este o soluție de **reducere temporară a costurilor** cu resursele umane dat fiind că, pe durata detașării, drepturile cuvenite salariatului detașat se acordă de angajatorul la care s-a dispus detașarea. (Vezi și art. 45-48 din Codul muncii.)

Exemplu

*Anumiți **consultanți, experți** sau **auditori** pe care îi are firma dvs. ar putea lucra pentru organizații guvernamentale sau instituții internaționale pe proiecte temporare, cu care societatea încheie o anumită convenție în vederea detașării.*

Exemplu

Având în vedere reducerea activității societăților de brokeraj, pe o perioadă limitată de timp, unii experți financiari ai acestora pot lucra, prin detașare și în baza unei convenții, pe diferite proiecte finanțate de Uniunea Europeană.

Exemplu

Dată fiind situația financiară a societății de brokeraj X, angajatul încurajat de angajator identifică un post de responsabil financiar pentru un proiect finanțat din fonduri europene, la o organizație neguvernamentală sau la o instituție publică.

Contractul individual de muncă încheiat cu societatea de brokeraj ***se suspendă pe perioada detașării,*** *în ceea ce privește efectele esențiale, acesta fiind cedat temporar organizației neguvernamentale la care s-a făcut detașarea.*

Este recomandabil ca detașarea să se facă la o organizație neguvernamentală, instituție publică sau organizație internațională, și **nu la un angajator privat.**

În cazul unui angajator privat, este foarte important să verificați ca acesta să nu fie un **concurent** pentru firma dvs.!

7. Suspendați angajările viitoare

Blocarea posturilor

Blocarea posturilor din cadrul companiei este o măsură de prevenire a creșterii costurilor cu resursele umane.

Dacă pe o anumită perioadă de timp apare necesitatea **sporirii volumului de muncă** la nivelul unui departament sau al unui proiect, angajații care lucrează în alt departament și au calificarea și experiența necesară pot asigura resursele suplimentare de care este nevoie.

Acest proces se poate realiza fără modificarea atribuțiilor existente în fișa postului sau prin modificarea de comun acord cu angajatul a fișei postului (vezi și art. 41 din Codul muncii).

Este rolul Departamentului Resurse Umane să cuantifice potențialul diferiților angajați care pot fi transferați de la un departament la altul sau de la un proiect la altul, în cazul **supraîncărcării** resurselor umane **pe un anume post.**

Modificarea sarcinilor și responsabilităților angajaților, respectiv a funcției acestora, trebuie să se realizeze cu respectarea Codului muncii.

8. Transferați angajații subîncărcați pe posturi noi, create ca urmare a oportunităților generate de criză

Orientarea spre noi oportunități

Criza economică impune **reorientarea** companiilor spre **noi oportunități,** generate de acest fenomen, sau spre oportunități care nu au fost luate în calcul în trecut.

Exemplu

De exemplu, dacă până la apariția crizei financiare firma dvs. se baza doar pe clienți privați, acum puteți lua în considerare oportunitățile de ***achiziții publice.***

În vederea participării la achiziții publice trebuie să existe în firma dvs. persoane care să pregătească dosarele de achiziții, să coordoneze obținerea documentelor administrative, să participe la ședințele de deschidere a ofertelor ș.a.m.d.

În acest scop, va fi necesară ***crearea unui post*** *cu astfel de responsabilități, iar pentru ocuparea lui îi veți avea în vedere pe acei angajați care acum sunt* ***subîncărcați.***

Exemplu

Similar, în contextul în care vânzările sunt din ce în ce mai reduse, puteți crea posturi care să iden-

*tifice **noi oportunităţi de afaceri** pe pieţe care nu au fost încă atinse de firma dvs.*

***Atragerea de finanţări** din fonduri europene sau de la bugetul de stat impune realizarea unor sarcini legate de pregătirea aplicaţiilor pentru finanţare şi a documentaţiilor necesare, precum şi de coordonare a derulării proiectelor cu finanţare publică.*

*Toate aceste responsabilităţi se pot integra într-unul sau mai multe posturi care vor fi ocupate prin transferul unor **angajaţi subîncărcaţi.***

9. Agreaţi cu angajaţii efectuarea concediilor de odihnă în perioadele în care aceştia sunt subîncărcaţi

Conceediul de odihnă

Efectuarea concediului de odihnă se realizează în baza unei programări colective sau individuale stabilite de angajator cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanţilor salariaţilor, pentru programările colective, ori cu consultarea salariatului, pentru programările individuale. (Vezi şi art. 139-147 din Codul muncii cu modificările şi completările ulterioare, pentru acordarea concediului de odihnă anual.)

Stabiliţi de comun acord cu angajaţii, respectiv cu sindicatul, ca efectuarea concediilor de odihnă să se facă integral **în perioadele de slabă activitate** din firma dvs.

Totodată, dacă există zile de concediu din anul anterior neefectuate, este recomandabil să se efectueze tot în aceste perioade.

În acest mod, angajații beneficiază de drepturile cuvenite, iar dvs., ca angajator, vă îndepliniți obligațiile legale și contractuale și, în același timp, **eficientizați efortul salarial** prin corelarea lui cu activitatea economică.

Reducerea parțială a costurilor

Pentru **indemnizația de concediu de odihnă** nu sunt, de regulă, luate în calcul veniturile de natură salarială acordate ocazional, cum ar fi premiile sau alte drepturi care sunt lăsate la aprecierea angajatorului.

10. Eliminați orele suplimentare

Anumite activități ale companiei impun prestarea de ore suplimentare pentru anumite posturi chiar și în perioadă de criză.

Munca suplimentară

Munca suplimentară se compensează prin ore libere plătite în următoarele 30 de zile după efectuarea acesteia, iar în cazul în care compensarea prin ore libere plătite nu este posibilă, munca suplimentară trebuie să fie plătită prin adăugarea unui spor la salariu ce nu poate fi mai mic de 100% din salariul de bază (conform art. 41 din Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010).

Ca să **evitați prestarea de ore suplimentare** care ar fi necesară în unele cazuri în firma dvs., alegeți să **transferați** anumite **sarcini** și **responsabilități** ale angajaților mult prea solicitați către angajați care nu au o încărcare corespunzătoare și care au competențele de care este nevoie.

Transferul de sarcini

În cazul în care sunt necesare **modificări ale atribuțiilor** stipulate în **fișa postului,** transferul se poate realiza prin acordul părților, conform art. 41 din Codul muncii.

Delegarea

Conform art. 43 din Codul muncii, **delegarea** reprezintă exercitarea temporară, din dispoziția angajatorului, de către salariat, a unor lucrări sau sarcini corespunzătoare atribuțiilor de serviciu în afara locului său de muncă.

11. Încurajați plecările voluntare din firmă

Demisia

În cazul în care aveți în planul de restructurare **eliminarea unor posturi** din firmă, plecările voluntare prin **demisie** permit ajustarea costurilor la nivelul pieței, menținând avantajul competitiv fără afectarea culturii organizaționale.

Puteți încuraja plecările voluntare prin două modalități:

- **Lansarea unui program de stimulare a părăsirii companiei de către angajații aflați în structuri cu performanțe mai scăzute**

Angajați afectați de restructurare

Firma dvs. poate oferi acestor angajați un **pachet de sume compensatorii** care să acopere cel puțin nevoile de finanțare pe perioada probabilă în care vor rămâne în afara pieței muncii.
Programul de stimulare a plecărilor voluntare se va regăsi în contractul colectiv de muncă de la nivel de unitate, în urma agreării lui cu sindicatele.

În cazul în care programul este deschis tuturor salariaților – și nu doar celor dintr-o anume categorie – există riscul părăsirii companiei de către **angajați foarte performanți,** care vor obține sumele compensatorii și care își vor găsi rapid un alt loc de muncă, posibil chiar la **concurenții** dvs.

În practică, se limitează numărul de angajați care să beneficieze de un astfel de program, stabilindu-se anumite **criterii specifice,** agreate cu sindicatele sau cu reprezentanții salariaților, iar programul se poate implementa și pe principiul „primul venit, primul servit".

- **Lansarea unui program de stimulare a părăsirii companiei de către angajați care se află în apropierea vârstei de pensionare (parțială sau parțială anticipată)**

Angajați în apropierea pensionării

Caz în care firma dvs. le poate oferi acestora un **pachet de sume compensatorii** (conform contractului colectiv de muncă), care să acopere cel puțin pierderile de venit pe o perioadă rezonabilă de timp.

12. Întrerupeți temporar activitatea fără încetarea raporturilor de muncă

Suspendarea CIM

Contractul individual de muncă poate fi suspendat din inițiativa angajatorului, conform art. 52 alin. (1) lit. d) din Codul muncii, în cazul **întreruperii temporare a activității** pentru motive economice, tehnologice, structurale sau similare.

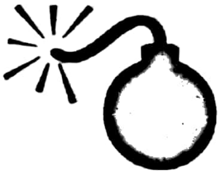
Pe durata întreruperii temporare a activității angajatorului, salariații beneficiază de o **indemnizație,** plătită din fondul de salarii, ce nu poate fi mai mică de 75% din salariul de bază corespunzător locului de muncă ocupat.

Pe durata întreruperii temporare, salariații se vor afla la dispoziția angajatorului, acesta având oricând posibilitatea să dispună reînceperea activității (art. 53 alin. (1) și (2) Codul muncii).

Reducerea temporară a activității nu poate fi imputabilă salariaților și nu se poate identifica cu situațiile în care unitatea își încetează activitatea din cauza falimentului ori își reduce personalul ca urmare a reorganizării.

Întreruperea activității trebuie să fie determinată de **factori obiectivi,** și nu exclusiv de voința angajatorului.

„Șomajul tehnic" sau întreruperea temporară a activității **demotivează** puternic angajații, cu potențiale efecte negative asupra atitudinii și comportamentului acestora față de companie.



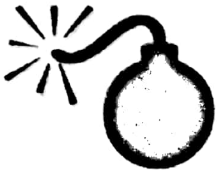
13. Realizați concedieri colective

Concedierea colectivă reprezintă o reducere de personal, pe o anumită perioadă de timp, determinată de rațiuni economice extreme.

Concedierea colectivă

Codul muncii (art. 68-72, cu modificările și completările ulterioare) și Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010 (art. 79-82) reglementează condițiile generale și modul în care se poate realiza concedierea colectivă.

Având în vedere impactul acestui proces asupra angajaților ce rămân în companie, asupra motivației și atitudinilor acestora, precum și asupra culturii organizaționale, o astfel de măsură ar trebui să fie **ultima soluție** pentru reducerea costurilor.



În general, este util ca orice acţiune, program sau proiect care vizează resursele umane ale companiei dvs. să fie discutat şi convenit cu angajaţii şi cu reprezentanţii acestora.

Indiferent de problemele cu care se confruntă firma dvs., nu vă grăbiţi să recurgeţi la aşa-numitele „soluţii ultime", adică concedierea angajaţilor.

Sfatul nostru este să treceţi în revistă toate posibilităţile de reducere a cheltuielilor cu forţa de muncă şi să alegeţi în primul rând **soluţiile de tip „câştig-câştig"**, atât pentru dvs., ca angajator, cât şi pentru angajaţi.

În acest fel veţi obţine o creştere a **motivaţiei angajaţilor** şi veţi putea face faţă situaţiei de criză mult mai bine decât dacă în firma dvs. se instaurează un climat preponderent de teamă şi nesiguranţă.

Reducerea costurilor cu salariile și beneficiile angajaților

R 41

Reducerea salariilor de bază	R 41/002
Reducerea sau eliminarea tichetelor de masă	R 41/007
Reducerea sau eliminarea programelor de formare profesională	R 41/008
Reducerea sau eliminarea sistemelor de prime și bonusuri	R 41/009
Reducerea asigurărilor private	R 41/010
Reducerea sau eliminarea evenimentelor de socializare	R 41/010
Reducerea altor facilități acordate angajaților	R 41/011

RENTROP & STRATON
R&S

Reducerea costurilor

Cel mai frecvent răspuns al companiilor în situații de criză economică este acela de **diminuare a costurilor** – pentru a rămâne competitive în raport cu ceilalți concurenți și pentru a răspunde exigențelor mult mai ridicate ale clienților, care devin din ce în ce mai puțini.

Și totuși, atunci când decideți **reducerea cheltuielilor** cu salariile și beneficiile angajaților, trebuie să aveți grijă ca soluțiile pentru care optați să nu afecteze în mod nedorit atitudinea și comportamentul angajaților.

Recomandările din acest capitol vă vor ajuta să asigurați un **echilibru** între **motivația** personalului și acțiunile de **reducere a costurilor** cu forța de muncă.

1. Reducerea salariilor de bază

Dacă intenționați să reduceți salariile de bază ale angajaților, este util să țineți seama de următoarele **recomandări**:

Acordul părților

☞ Reducerea salariilor de bază se poate realiza numai cu **acordul părților**.
Angajații și reprezentanții acestora trebuie convinși că acțiunea este în scopul menținerii locurilor de muncă și al supraviețuirii firmei și că are un caracter temporar.

☞ Reducerea salariilor de bază are **impact semnificativ** asupra atitudinilor și comportamentelor angajaților.
De aceea, trebuie să reprezinte **ultima alternativă** în reducerea costurilor de personal!

Se recomandă ca această acțiune să fie precedată de **soluții** precum:

- **înghețarea salariilor de bază** pe o perioadă mai mare de timp;
- **eliminarea orelor suplimentare** la nivelul întregii companii.

☞ Pentru a diminua nemulțumirile angajaților, reducerea salariilor trebuie **aplicată nediferențiat**.

☞ Puteți însă lua în considerare și varianta în care, prin **voluntariat**, fiecare angajat **propune un procent** de diminuare a salariului, considerat echitabil și care poate fi sustenabil pentru situația sa financiară.

Reducerea programului de lucru

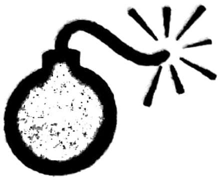
☞ Dacă este posibil, în condițiile reducerii activității firmei, este preferabil să determinați micșorarea salariului de bază prin **reducerea programului de lucru**. Se pot proiecta diferite scheme de program redus; de exemplu, numai 4 zile pe săptămână sau numai 6 ore pe zi.

Astfel, deși salariul este mai mic, angajatul primește în schimb timp liber – care are o anumită valoare pentru el.

Deoarece există o **recompensă în timp liber** a reducerii veniturilor, această soluție poate fi agreată mai ușor de către angajați.

☞ Dacă reducerea salariilor de bază este prezentată ca **alternativă la reducerea locurilor de muncă**, atunci această soluție este mai bine acceptată – în special de persoanele cu calificări slabe și cu o capacitate redusă de a-și găsi un alt job.

☞ Pentru asigurarea unui caracter echitabil, pierderea prezentă a veniturilor ar putea fi acceptată în schimbul menţinerii locurilor de muncă şi al unor **recompensări viitoare**, când firma va ajunge la anumiţi indicatori de performanţă.



Vă recomandăm ca, în orice acţiune cu **impact negativ** asupra resurselor umane, să acordaţi o atenţie deosebită **angajaţilor-cheie**. Pierderea acestora poate costa compania de câteva ori mai mult!

Plecarea angajaţilor valoroşi

Această **pierdere** se poate regăsi atât în prezent, când angajaţii pleacă cu un pachet de cunoştinţe ce asigură desfăşurarea cu rezultate foarte bune a unor activităţi din firmă, cât şi în viitor, când compania va avea de suportat un cost semnificativ pentru atragerea şi pregătirea altor angajaţi pe posturile respective.

Pentru angajaţii care au o contribuţie ridicată la succesul firmei şi care reprezintă centrul de cunoştinţe şi abilităţi al unor activităţi, este probabil ca acţiunile de reducere a salariului să determine ***nemulţumiri semnificative****, iar persoanele respective să caute alte opţiuni de ocupare (angajare la o altă companie, iniţierea unor afaceri proprii).*

Cel puţin pentru aceşti angajaţi, reducerea salariului de bază trebuie însoţită de ***acţiuni complementare****, identificate în urma discuţiilor cu fiecare persoană în parte.*

Astfel, se poate avea în vedere compensarea pierderilor de venit în prezent prin câştiguri (bonusuri) viitoare, după ce firma va depăşi situaţia dificilă.

Elementul-cheie al acțiunilor de reducere a salariilor de bază îl constituie **procentul** cu care acestea se diminuează.

Reducerea salariilor de bază

Acest procent rezultă, de regulă, din **armonizarea obiectivelor** financiar-economice ale firmei cu cele ce privesc resursele umane, cum ar fi cele referitoare la menținerea productivității muncii, a motivației personalului și a retenției angajaților valoroși.

În plus, stabilirea acestui procent se face inclusiv prin **negocieri** și, respectiv, prin **acord** cu reprezentanții angajaților.

Este recomandabil să stabiliți procentul de reducere a salariilor de bază **după** ce ați aplicat celelalte măsuri de reducere a costurilor cu forța de muncă, cum ar fi **eliminarea beneficiilor suplimentare** ale angajaților (tichete de masă, tichete de vacanță, prime, bonusuri).

De exemplu, dacă se ajunge la concluzia că este necesar să se reducă cheltuielile de personal cu 10% și, înaintea reducerii salariilor, se elimină beneficiile suplimentare acordate de angajator în baza regulamentului intern, beneficii care reprezintă 2% din costurile cu forța de muncă, procentul de diminuare a salariilor de bază ar putea fi de numai 8%.

Procentul de reducere a salariilor de bază trebuie **corelat** cu anumiți **indicatori de performanță**.

De exemplu, ***raportul*** *dintre* ***productivitatea muncii*** *și* ***salariu*** *este unul des utilizat în practica economică.*

Dacă salariile cresc mai repede decât productivitatea, teoretic se consumă cu angajații mai mult decât aceștia produc și, în acest context, societatea pierde resurse.

În mod similar, o reducere a productivității muncii impune o reducere a salariilor.

Totuși, aceste corelații sunt valabile în contextul ***teoretic*** *în care variația productivității muncii este determinată numai de către angajați.*

În ***practică****, evoluția cifrei de afaceri este determinată nu numai de eforturile angajaților, ci și de factori din afara controlului acestora, mai ales în situații de criză.*

Recomandarea este ca, în condiții de criză, firma să nu se raporteze exclusiv la evoluția indicatorilor proprii, ci să ia în considerare și evoluția acestor ***indicatori la concurență****.*

Dacă productivitatea muncii a scăzut cu 30% la nivelul firmei, dar ea se află peste media pe sector, atunci nu se justifică (cel puțin din acest punct de vedere) reducerea salariilor cu 30%.

Este important ca în situații de criză firma să rămână **competitivă**, să-și asigure resursele financiare pentru plata obligațiilor curente, să-și protejeze resursele generatoare de avantaje competitive și să le utilizeze eficient în scopul parcurgerii cu succes a tranziției.

Nu uitați că reducerea costurilor salariale conduce la **demotivarea angajaților**!

Sfatul nostru este să aplicați măsura doar însoțită de acțiuni care să contracareze acest efect, adică de acțiuni de **motivare nonfinanciară**.

2. Reducerea sau eliminarea tichetelor de masă

Când procedați la **eliminarea tichetelor de masă** este util să aveți în vedere următoarele aspecte:

- Tichetele de masă reprezintă o alocație individuală de hrană.
- Criteriile de acordare a tichetelor de masă sunt stabilite prin contract colectiv de muncă sau prin regulament intern.
- Având în vedere că tichetele de masă se pot acorda numai în funcție de capacitatea financiară a firmei, angajatorul poate renunța **unilateral** la acordarea temporară a acestora sau le poate reduce ca număr.

Tichetele de masă

Eliminarea tichetelor de masă din pachetul de beneficii produce un **impact diferit** asupra percepției angajaților.

Exemplu

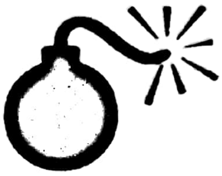
Dacă pentru majoritatea angajaților din firma dvs. tichetele de masă reprezintă un venit important pentru acoperirea cheltuielilor curente lunare – de exemplu, reprezintă mai mult de 5%-10% din veniturile curente ale familiei –, eliminarea tichetelor de masă va avea un ***impact negativ semnificativ****.*

Dacă în firma dvs. nivelul veniturilor angajaților este ridicat, tichetele de masă nu reprezintă, de regulă, un factor motivațional semnificativ, ele având mai mult un ***impact psihologic****.*

În acest context, reducerea numărului de tichete de masă sau chiar eliminarea lor este de presupus că nu va afecta semnificativ comportamentul și atitudinile angajaților.

RENTROP & STRATON R&S

Având în vedere aceste aspecte, recomandabil este să se adopte o politică de **reducere a numărului** tichetelor de masă, și nu de eliminare a acestora, menținând astfel impactul lor psihologic.



Atunci când această măsură de reducere a costurilor nu este înțeleasă corect, poate conduce la **schimbarea atitudinii angajaților** față de companie, chiar dacă efectul asupra veniturilor angajaților este mic.

De aceea, vă sfătuim să integrați eliminarea tichetelor de masă într-un **pachet** mai amplu **de măsuri anticriză**, și să nu o prezentați angajaților ca o acțiune individuală, izolată.

3. Reducerea sau eliminarea programelor de formare profesională

Pe termen scurt și mai ales în contextul crizei economice, programele de formare profesională reprezintă un factor motivațional mai puțin important decât veniturile și beneficiile financiare.

Programele de formare

În acest context, puteți renunța la acele programe de formare **care nu sunt critice** din perspectiva competențelor necesare pentru activitatea pe termen scurt a firmei dvs.

Din punctul de vedere al **companiei**, este preferabil să mențineți **programele de formare specifice** în defavoarea celor generale.

Formarea specifică este cea cu un conținut aplicabil direct postului actual al angajatului.

Formarea generală nu este aplicabilă exclusiv sau preponderent postului actual al angajatului, dar oferă competențe ce pot fi transferate într-o mare măsură către companii sau alte domenii de activitate.

Motivarea angajaţilor

Prin prisma **motivării angajaţilor**, este preferabil să menţineţi programele de **formare specifică** prin care se acordă şi **certificări** recunoscute la nivel naţional – pentru că astfel le oferiţi angajaţilor o şansă în plus de a-şi găsi un loc de muncă în cazul restructurărilor.

Puteţi compensa reducerea cheltuielilor pentru formarea profesională a angajaţilor prin apelarea la fondurile europene, mai precis la **schemele de ajutor de stat** pentru formare profesională finanţate din Fondul Social European.

Prin aceste scheme se pot acoperi între 60% şi 80% din costurile acţiunilor de formare profesională generală, diferenţa fiind suportată de companie.

4. Reducerea sau eliminarea sistemelor de prime şi bonusuri

Recompense pentru performanţă

În condiţii de criză, compania dvs. are nevoie de **performanţă**, iar obţinerea ei trebuie **premiată** pentru a-i asigura continuitatea şi îmbunătăţirea permanentă.

Angajaţii care au **performanţe deosebite** trebuie recompensaţi deoarece ei susţin supravieţuirea şi competitivitatea companiei.

Şi totuşi, pentru reducerea costurilor se impune să **reevaluaţi** şi să **reproiectaţi** sistemele de recompensare a performanţelor pentru a le creşte eficienţa.

În plus, este necesar să creaţi o cultură organizaţională în care premiile, stimulentele şi bonusurile se acordă **numai** în funcție de contribuția deosebită a angajaților la performanța unor activități.

Motivarea angajaților

În cazul reducerii sistemelor de prime și bonusuri, vă recomandăm să asigurați o creștere a recunoașterii meritelor angajaților prin **metode nonfinanciare** precum acordarea frecventă de feedback pozitiv și recunoașterea în cadrul mediului organizațional (de exemplu, prin desemnarea angajatului lunii).

5. Reducerea asigurărilor private

Asigurările medicale și de viață

Asigurările medicale și **asigurările de viață** au o importanță deosebită în menținerea unui nivel de confort și siguranță a angajaților, nevoi de bază în contextul crizei economice, și de aceea este recomandabil să le **mențineți** și să nu fie afectate de acțiunile de reducere a cheltuielilor de personal.

Pensiile facultative

În ceea ce privește **asigurările private facultative pentru pensie**, dacă ele reprezintă un cost semnificativ, puteți să le renegociați cu angajații pentru a fi plătite cel puțin parțial de către aceștia, pe o anumită perioadă de timp.

6. Reducerea sau eliminarea evenimentelor de socializare

Evenimentele de socializare

Evenimentele de socializare – precum team-buildingul sau petrecerile de Crăciun – au rolul de a **crește coeziunea** în cadrul firmei și de a îmbunătăți relațiile dintre angajați.

Având în vedere costurile ridicate pe unitatea de timp, astfel de evenimente pot fi regândite în termeni organizatorici, pentru a se păstra continuitatea lor cu un **efort investiţional mai redus**.

De exemplu, puteţi organiza în firmă, cu resurse mici, diferite concursuri care să antreneze angajaţii şi să consolideze relaţiile dintre aceştia.

Cu ocazia Crăciunului, puteţi organiza evenimente pentru copiii salariaţilor atrăgând şi resurse de la părinţi.

7. Reducerea altor facilităţi acordate angajaţilor

Telefonul mobil

Telefonul mobil

Telefonul mobil şi costul comunicaţiilor reprezintă **facilităţi care pot fi reduse**, în condiţiile în care cheltuielile sunt semnificative.

Totuşi, **nu** vă recomandăm să **eliminaţi complet** aceste instrumente acordate angajaţilor.

Puteţi să **reconsideraţi tarifele** de comunicaţii plătite sau **furnizorii** de servicii, astfel încât să se reducă costurile de comunicare între angajaţi.

O altă posibilitate este diferenţierea plafoanelor de cost pentru comunicaţii în funcţie de **responsabilităţile** şi de poziţiile din firmă ale angajaţilor.

Maşina de serviciu

Maşina de serviciu

Maşina de serviciu reprezintă un cost pentru companie care nu este întotdeauna justificat, deşi **impactul motivaţional** pentru angajaţi este destul de ridicat.

Pentru o mai mare eficienţă, puteţi **restructura** sistemul de transport prin:

- păstrarea maşinilor numai pentru managementul de top;
- introducerea bonurilor de taxi în parteneriat cu una sau mai multe firme de taximetrie – pentru situaţiile în care angajaţii se deplasează la clienţi;
- păstrarea maşinilor pentru agenţii de vânzări, cu un control mai riguros al costurilor;
- vânzarea maşinilor rămase disponibile.

Abonamentele la diferite servicii

Programele de recreere

Abonamentele la **diferite servicii pentru angajaţi** – precum cele de la centre de înfrumuseţare sau săli de sport – au o anumită putere de motivare care însă nu este legată de performanţa fiecărui individ. Din acest punct de vedere, pentru o anumită perioadă de timp, puteţi renunţa să acordaţi acest tip de beneficii.

Totuşi, **sănătatea angajaţilor** trebuie să reprezinte o prioritate pentru companie, mai ales în condiţii de stres şi incertitudine.

În acest context, puteţi organiza pentru angajaţii dvs. diferite **evenimente sportive** – cros, concursuri de fotbal, tenis etc. – care combină obiectivele de socializare cu cele de promovare a sănătăţii, iar costul organizării este unul redus.

Regulamentul de organizare și funcționare

R 44

Ce este regulamentul de organizare și funcționare (ROF) R 44/002
De ce aveți nevoie de ROF R 44/002
Cum să elaborați regulamentul de organizare și funcționare al firmei dvs. (Plan de acțiune) R 44/004
Structura regulamentului de organizare și funcționare (Listă de control) R 44/006
Recomandări pentru elaborarea manualului organizării firmei R 44/007
Recomandări pentru elaborarea regulamentului intern R 44/012
Cum să elaborați politicile în organizația dvs. R 44/015
Cum să elaborați procedurile în organizația dvs. R 44/016

RENTROP & STRATON

Consilier - Managementul resurselor umane

Ce este regulamentul de organizare și funcționare (ROF)

Una dintre formele des folosite de către firme pentru reprezentarea structurii lor organizatorice este regulamentul de organizare și funcționare.

Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) detaliază modul de organizare a companiei și a subdiviziunilor sale organizatorice, stabilește regulile de funcționare, politicile și procedurile firmei, normele de conduită, drepturile și obligațiile pentru personalul organizației.

Părțile componente ale regulamentului de organizare și funcționare sunt:

Elementele principale ale ROF

- **manualul organizării** – care cuprinde descrierea organizării firmei și a subdiviziunilor sale organizatorice (vezi pag. R 44/007-012);
- **regulamentul intern** – care cuprinde regulile de funcționare, normele de conduită, drepturile și obligațiile personalului, politicile și procedurile firmei (vezi pag. R 44/012-016 și capitolul R 47 – *Regulamentul intern).*

De ce aveți nevoie de ROF

Legislația în vigoare prevede doar obligativitatea elaborării regulamentului intern (art. 257 din Legea nr. 53/2003 – Codul muncii).

Totuși, nu puteți să desfășurați o activitate de succes în firma dvs. în lipsa unui **cadru organizatoric bine structurat.** Trebuie să aveți o imagine clară asupra persoanelor angajate și a posturilor pe care acestea le ocupă, asupra modului de organizare a serviciilor, birourilor, compartimentelor, departamentelor etc., precum și asupra relațiilor ierarhice și de colaborare.

Regulamentul de organizare și funcționare vă ajută în îndeplinirea următoarelor funcții:

Funcțiile ROF

- ✓ **funcția de instrument de management** – ROF este un mijloc prin care toți angajații dobândesc o imagine comună asupra organizării firmei, iar obiectivele acesteia devin mult mai clare;
- ✓ **funcția de legitimitate a puterii și obligațiilor** ce revin fiecărui membru al organizației – fiecare persoană știe cu precizie unde îi este locul, ce atribuții are, care îi este limita de decizie, care sunt relațiile de cooperare și de subordonare;
- ✓ **funcția de integrare socială a personalului** – ROF conține reguli și norme scrise care reglează activitatea întregului personal, ce lucrează la realizarea unor obiective comune.

De asemenea, prin regulamentul intern, care este parte esențială a ROF, puteți adapta la specificul societății dvs. prevederile din legislația muncii și din contractul colectiv de muncă de la nivel superior.

Regulile și normele pe care le stabiliți prin ROF vă ajută să puneți ordine în desfășurarea activității din companie și să obțineți cele mai bune rezultate de la salariați.

În plus, regulile din organizaţia dvs. influenţează imaginea acesteia pe piaţă şi posibilităţile ei de dezvoltare.

Cum să elaboraţi regulamentul de organizare şi funcţionare al firmei dvs.

– Plan de acţiune –

Când se elaborează ROF

Regulamentul de organizare şi funcţionare se elaborează, de regulă, în faza de proiectare organizatorică sau este rezultatul unui program de restructurare organizatorică.

Atunci când elaboraţi ROF este nevoie să parcurgeţi mai multe etape de lucru:

☞ **Pregătiţi cu atenţie proiectul de elaborare a regulamentului de organizare şi funcţionare.** Pentru aceasta vă recomandăm folosirea unui **management prin proiecte.**

Cunoaşterea legislaţiei muncii, condiţie obligatorie

- Stabiliţi coordonatorul de proiect şi, eventual, echipa de lucru; asiguraţi-vă că echipa de lucru beneficiază de consultanţa unui bun cunoscător al legislaţiei muncii. Multe companii apelează pentru elaborarea regulamentului de organizare şi funcţionare la ajutorul unui consultant extern, deoarece acesta nu este ataşat de modul de organizare a companiei.
- Identificaţi informaţiile necesare şi sursele posibile ale acestor informaţii. Folosiţi informaţiile pe care vi le poate furniza personalul propriu implicat direct în activităţile pe care doriţi să le descrieţi.

- Obțineți acordul managementului de top al companiei și explicați managerilor subdiviziunilor organizatorice importanța elaborării regulamentului de organizare și funcționare, astfel încât aceștia să vă sprijine în implicarea personalului la strângerea informațiilor de care aveți nevoie pentru elaborarea ROF.

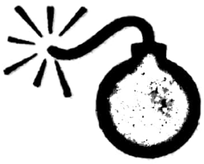
- Stabiliți foarte clar termenele de lucru și responsabilitățile persoanelor implicate.

☞ **Culegeți informațiile necesare,** alegând metoda potrivită în funcție de mărimea și tipul organizației dvs.
Pentru organizațiile mari, cu o structură teritorială dispersată, **chestionarul structurat** este o metodă ce asigură o eficiență sporită. Organizațiile de dimensiuni mici pot folosi **interviul.**

Metode de culegere a informațiilor

☞ **Organizați informațiile** în funcție de tipul lor; eliminați informațiile inutile, revizuiți și testați informațiile obținute.

În decursul acestor etape de pregătire pentru elaborarea regulamentului de organizare și funcționare există pericolul „bombardării" cu informații.



Persoanele care furnizează informații au tendința de a „supralicita" importanța muncii lor, prin furnizarea de detalii nesemnificative pentru scopul final al proiectului.

Asigurați-vă că gradul de detaliere este același pentru toate subdiviziunile organizatorice.

☞ **Redactați regulamentul de organizare și funcționare.** Asigurați-vă că acesta are o formă care să permită accesul direct, rapid, la diversele tipuri de informații. Evitați formulările pretențioase și golite de conținut. Folosiți verbe active pentru descrierea sarcinilor, activităților și atribuțiilor.

Structura regulamentului de organizare și funcționare

– Listă de control –

Când alcătuiți regulamentul de organizare și funcționare al firmei dvs. trebuie să aveți în vedere următoarele elemente:

- ☐ **Manualul organizării firmei** (vezi pag. R 44/007-012)
    - ☐ Datele de identificare a organizației
    - ☐ Scurt istoric al organizației
    - ☐ Misiunea și scopul organizației
    - ☐ Descrierea subdiviziunilor manageriale ale organizației
    - ☐ Descrierea subdiviziunilor executive ale organizației
- ☐ **Regulamentul intern** (vezi pag. R 44/012-016 și capitolul R 47)

Recomandări pentru elaborarea manualului organizării firmei

Datele de identificare a organizației

La acest capitol al ROF, trebuie să precizați următoarele elemente:

- Societatea .... este constituită în baza ...
- Sediul societății
- Societatea ... este înregistrată în ...
- Codul fiscal al societății
- Contul bancar al societății
- Activitatea ... se desfășoară în conformitate cu statutul societății ... , elaborat și aprobat în temeiul Legii nr. ...

Scurt istoric al organizației

În această secțiune veți prezenta:

- data înființării companiei;
- principalele realizări ale companiei;
- partenerii dvs. de afaceri.

Această prezentare este bine să fie scurtă, dar edificatoare, astfel încât angajații dvs. să fie conștienți că aparțin unei organizații cu tradiție sau uneia tinere, dar dinamice (după caz), iar clienții dvs. să conștientizeze că au de-a face cu o forță în domeniu!

Misiunea și scopul organizației

Misiunea și scopul companiei trebuie formulate pe scurt, dar foarte clar, astfel încât oricine să poată înțelege rațiunea existenței companiei dvs.

Evitați formulările „mobilizatoare" de genul: „Misiunea noastră este de a fi cei mai buni în orice domeniu de activitate".

Folosiți fraze sugestive, care se potrivesc într-adevăr companiei dvs., de exemplu:

Exemplu

„Misiunea noastră este de a activa ca un partener credibil pentru vânzarea și distribuția produselor alimentare, în scopul de a maximiza profiturile obținute – prin furnizarea de servicii utile partenerilor noștri. Pentru aceasta ne propunem creșterea numărului de produse distribuite, prin utilizarea rețelei de distribuție proprii și prin folosirea unui personal înalt calificat și motivat."

Descrierea subdiviziunilor manageriale și a subdiviziunilor executive ale organizației

Exemplu

Iată un exemplu de descriere a subdiviziunilor manageriale ale unei organizații:

„Structura de conducere a companiei noastre este Consiliul de administrație. În cadrul Consiliului de administrație activează Comitetul de vânzări, Comitetul de marketing, Comitetul de publicitate și Comitetul administrativ. Fiecare din aceste comitete este compus din trei membri ai Consiliului ...".

Pentru descrierea subdiviziunilor organizației – fie ele **manageriale** sau **de execuție** – puteți folosi următoarele subcapitole:

- **posturile** subdiviziunii organizatorice /compartimentului (vezi capitolul P 45 – *Postul);*
- **atribuțiile** subdiviziunii organizatorice (vezi pag. R 44/009-010);

- **competenţele (autoritatea)** subdiviziunii organizatorice (vezi pag. R 44/010-011);
- **sistemul de relaţii** al subdiviziunii organizatorice (vezi pag. R 44/011-012).

Atribuţiile subdiviziunii organizatorice

Pentru determinarea atribuţiilor subdiviziunii organizatorice există două variante de lucru, în funcţie de stadiul elaborării fişelor de post:

Inventarul sarcinilor

- ✓ în cazul unor descrieri de post actualizate, determinaţi, prin însumare, **inventarul sarcinilor** de executat din cadrul subdiviziunii organizatorice;
- ✓ în cazul în care nu există descrieri de posturi, trebuie să le elaboraţi (vezi capitolul A 33 – *Analiza postului).*

Exemplu

De exemplu, iată cum arată **lista de sarcini corespunzătoare activităţii de gestiune de personal** din cadrul departamentului de resurse umane:

1. efectuează înregistrări în carnetul de muncă;
2. solicită predarea documentelor de evidenţă care se ataşează carnetului de muncă;
3. arhivează documentele de evidenţă la carnetul de muncă;
4. obţine de la I.T.M. vizele necesare pentru înregistrările efectuate în carnetul de muncă;
5. elaborează contractul individual de muncă;
6. verifică documentele personale care se înscriu în contractul individual de muncă;
7. arhivează contractele individuale de muncă;

8. multiplică contractele individuale de muncă și le distribuie conform legii.

Lista de atribuții

Odată alcătuit inventarul de sarcini, puteți trece la elaborarea **listei de atribuții,** ținând cont că acestea sunt grupuri de sarcini, corespunzătoare activității de gestiune de personal, care contribuie la realizarea aceluiași rezultat al subdiviziunii organizatorice.

Exemplu

În exemplul de la pag. R 44/009, se observă că sarcinile 1-4 formează atribuția de gestionare a carnetelor de muncă (grupate după rezultat – carnetul de muncă), iar sarcinile 5-8 se grupează în cadrul atribuției de gestionare a contractelor individuale de muncă (rezultat – contractul individual de muncă).

Astfel obținem două **atribuții** ale departamentului de resurse umane: **gestionarea carnetelor de muncă** și **gestionarea contractelor individuale de muncă.**

Competențele (autoritatea) subdiviziunii organizatorice

Competența (autoritatea) organizatorică va fi atribuită subdiviziunii organizatorice și trebuie să fie conformă cu lista atribuțiilor pe care aceasta le are de îndeplinit.

Astfel, dacă un compartiment va avea ca atribuție elaborarea politicii de un anumit fel a organizației, acesta va trebui să aibă și competența de a verifica modul în care este îndeplinită respectiva politică.

În cazul subdiviziunilor manageriale, autoritatea poate fi comunicată astfel:

Exemplu

„Comitetul de marketing stabilește planul anual de marketing și îl transmite departamentului de marketing" sau, în cazul în care autoritatea este limitată, „Comitetul de marketing întocmește planul anual de marketing și îl supune aprobării Consiliului de administrație".

Management prin proiecte

Aveți în vedere și eventualele proiecte care se pot derula în organizația dvs. și stabiliți atribuțiile managerului de proiect, astfel încât să poată coexista eficient structurile de proiect cu structurile obișnuite ale companiei.

Folosiți formulări de genul: „managerul de proiect va stabili, de comun acord cu directorii departamentelor, programul de lucru – în cadrul proiectului – pentru salariații din departamentele respective".

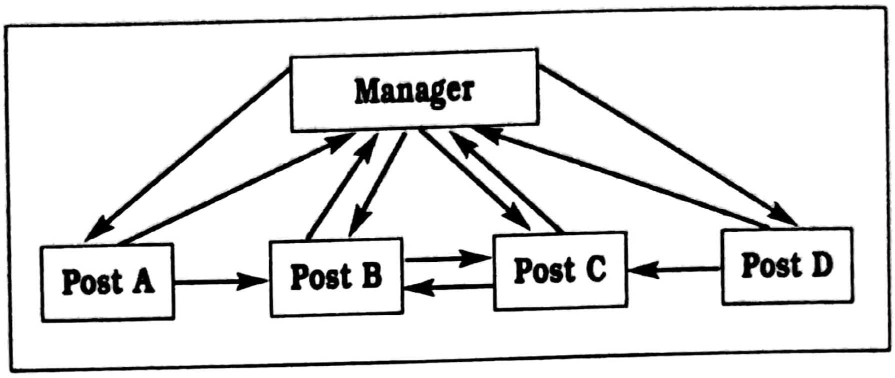
Sistemul de relații al subdiviziunii organizatorice

Determinarea **relațiilor subdiviziunii organizatorice** se poate face tot pe baza inventarului de sarcini de executat, folosindu-se un formular de felul următor:

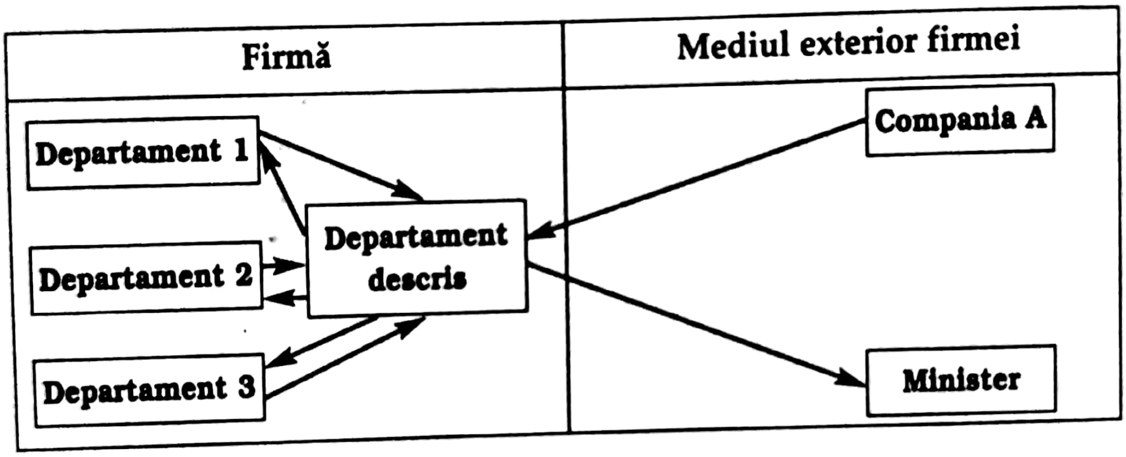
Sarcina	Informații primite	De la cine	Informații transmise	Către cine

Astfel, se va obține o situație clară a subdiviziunilor organizatorice cu care se intră în legătură pentru realizarea sarcinilor (din interior și din exterior), acestea putându-se centraliza în felul următor:

Relații în interiorul compartimentului


Manager
Post A
Post B
Post C
Post D

Relații cu alte compartimente/organizații


Firmă
Mediul exterior firmei
Departament 1
Departament 2
Departament 3
Departament descris
Compania A
Minister

Se poate detalia apoi ce schimb de informații sau documente este reprezentat de fiecare săgeată.

Recomandări pentru elaborarea regulamentul intern

Regulamentul intern (RI) cuprinde **politicile** și **procedurile, strategiile** și **regulile** de desfășurare a activităților din cadrul organizației.

Politicile organizației

Politicile au un grad de generalitate mai ridicat, lăsând o mai mare libertate celui care execută activitățile descrise; enunțurile politicilor sunt de fapt ghiduri generale pentru personal.

actualizarea R47 din nr 5/2011

Exemplu

Astfel, dacă politica organizației în domeniul recrutării de personal stabilește angajarea cu prioritate a personalului tânăr, absolvent de studii universitare, aceasta nu înseamnă că este interzisă angajarea unui specialist cu o mare experiență doar pe motivul că nu este proaspăt absolvent.

Politicile organizației

Politicile se stabilesc pe domenii mari de activitate și reflectă modul în care este gândită acea activitate de către conducerea organizației și de către managerul domeniului respectiv.

Pentru **departamentul de resurse umane** pot fi stabilite politici de angajare, de promovare, de integrare, de motivare-salarizare, de evaluare a performanțelor etc.

Organizațiile mai mici și cu resurse umane înalt calificate apelează la **politici**.

Procedurile sunt folosite de organizațiile mari și foarte mari și au o mare aplicabilitate pentru procesele tehnologice și pentru activitățile de rutină.

În general, politicile descriu principalele **activități** ale organizației, iar procedurile se elaborează pentru **atribuțiile** înglobate în aceste activități.

Astfel, pentru departamentul de resurse umane din firma dvs. este nevoie să elaborați **politici** de angajare și integrare, de motivare, de organizare a resurselor umane etc. sau **proceduri** de recrutare și selecție, de integrare, de evaluare a posturilor, de salarizare etc. (vezi și tabelul de la pagina următoare).

Politici (activități)	Proceduri (atribuții)
Angajarea și integrarea salariaților	Recrutare
	Selecție
	Integrare
Motivarea salariaților	Evaluarea posturilor
	Salarizarea
	Motivarea nesalarială
Organizarea resurselor umane	Analiza posturilor
	Elaborarea documentelor organizatorice
Gestiunea personalului	Elaborarea, completarea și negocierea contractelor colective și individuale de muncă
	Gestiunea carnetelor de muncă
	Gestiunea bazei de date de evidență a personalului
	Elaborarea de documente de evidență a personalului
Planificarea resurselor umane	Pregătirea-perfecționarea salariaților
	Promovarea salariaților
Evaluarea performanțelor resurselor umane	Evaluarea profesională
	Evaluarea aptitudinală

Cum să elaborați politici agreate

Pentru elaborarea politicilor și reunirea acestora în regulamentul de organizare și funcționare se pot realiza interviuri cu cei care răspund de domeniile respective de activitate; apoi, datele rezultate trebuie armonizate prin mai multe întâlniri cu conducerea organizației.

[illegible] reactualizarea R47 din nr 5/2011

Prin acest proces se asigură elaborarea unor politici agreate atât de conducerea organizaţiei, cât şi de cei care trebuie să pună în practică respectivele politici.

Cum să elaboraţi politicile în organizaţia dvs.

La elaborarea unei politici de funcţionare procedaţi astfel:

☞ Stabiliţi **obiectivul general** pe care societatea dvs. îl urmăreşte în cadrul structurii organizatorice respective.

„Compania noastră doreşte să atragă în rândurile sale acele persoane care demonstrează un grad înalt de profesionalism şi care sunt dornice să-şi pună în practică toate cunoştinţele şi abilităţile într-un climat de muncă bazat pe competenţă şi concurenţă loială."

☞ Stabiliţi **principiile şi criteriile** pe care se bazează politica respectivă.

„În politicile sale, compania noastră are la bază următoarele principii şi criterii:

- principiul nediscriminării indiferent de vârstă, sex, naţionalitate, convingere religioasă sau politică;
- principiul stabilirii unor relaţii de muncă pe baze legale;
- principiul egalităţii de şanse;
- recrutarea şi selecţia se face în funcţie de competenţa candidaţilor, în conformitate cu necesităţile companiei;
- promovarea se face pe criterii de competenţă, loialitate şi confidenţialtate."

Cum să elaborați procedurile în organizația dvs.

Procedurile organizației

Procedurile detaliază foarte precis modul de executare a anumitor activități și, de regulă, **mai multe proceduri corespund unei politici**, așa încât, de exemplu, corespunzător unei politici de angajare, putem avea o procedură de recrutare, alta de selecție și una de completare a formelor necesare angajării.

Într-un anume sens putem spune că **procedurile corespund atribuțiilor** subdiviziunii organizatorice.

De regulă, o procedură conține următoarele elemente:

☐ descrierea generală a atribuției la care se referă procedura;

☐ definirea termenilor folosiți în cadrul procedurii;

☐ modul de lucru pentru executarea atribuției (ce se face, în ce termen, în ce cantitate și cu ce caracteristici calitative);

☐ persoanele/posturile implicate în realizarea respectivei atribuții;

☐ legislație și documentație de referință;

☐ cui va fi distribuită respectiva procedură.

Pentru elaborarea procedurii îi puteți chestiona sau intervieva pe cei care execută direct atribuția la care se referă procedura respectivă, precum și pe șefii lor direcți.

Vezi reactualizarea R47 din nr 5/2011

Vezi reactualizarea R47 din nr 5/2011 (dosar separat)

Regulamentul intern

R 47

Ce prevede Codul muncii cu privire la regulamentul intern	**R 47/002**
Listă de control pentru principalele componente ale regulamentului intern	**R 47/003**
Exemple și recomandări pentru elaborarea regulamentului intern	**R 47/004**
Listă de control pentru cele mai grave abateri disciplinare	**R 47/011**
Precizări importante pe care să le includeți în regulamentul intern	**R 47/013**

RENTROP & STRATON

Ce prevede Codul muncii cu privire la regulamentul intern

Regulamentul intern (RI) se elaborează în vederea stabilirii **politicilor, strategiilor** şi **regulilor** de desfăşurare a activităţilor din cadrul organizaţiei şi trebuie adus la cunoştinţa tuturor angajaţilor.

RI trebuie conceput ca un act cu caracter normativ, parte integrantă a contractului colectiv de muncă.

Regulamentul intern se întocmeşte de către angajator, cu consultarea sindicatului sau a reprezentanţilor salariaţilor, după caz (art. 257 din Codul muncii).

RI este aplicabil din momentul în care a fost adus la cunoştinţa angajaţilor.

Pentru a evita orice confuzii sau neînţelegeri, este bine să se precizeze toate **categoriile cărora li se aplică** acest regulament, şi anume:

Cine trebuie să respecte RI

- salariaţi, indiferent de tipul şi durata contractului de muncă;
- persoanele cu statut de delegat, detaşat, invitat, vizitator, subcontractor;
- elevii şi studenţii aflaţi în practică sau în perioada de pregătire a unor proiecte specifice.

Regulamentul trebuie să se găsească la dispoziţia tuturor angajaţilor, la sediul angajatorului.

Conform art. 261 din Codul muncii, în cazul în

Vezi reactualizarea R47 din nr 5/2011
(dosar separat)

care un salariat consideră și demonstrează că prin dispozițiile regulamentului intern se încalcă un drept de-al său, poate sesiza angajatorul cu privire la acest lucru.

Controlul legalității RI

Controlul legalității dispozițiilor cuprinse în RI este efectuat de instanțele judecătorești, care trebuie sesizate în termen de 30 de zile de la data comunicării de către angajator a modului de soluționare a sesizării formulate de salariat (art. 261 din Codul muncii).

Termen de întocmire a RI

Întocmirea regulamentului intern la nivelul fiecărui angajator se realizează în **termen** de 60 de zile de la data intrării în vigoare a noului Cod al muncii (art. 262 alineat (1) din Codul muncii). Vă reamintim că noul Cod al muncii a intrat în vigoare la data de 01.03.2003.

În cazul firmelor înființate după intrarea în vigoare a noului Cod al muncii, termenul de 60 de zile prevăzut începe să curgă de la data dobândirii personalității juridice (art. 262 alineat (2) din Codul muncii).

Listă de control pentru principalele componente ale regulamentului intern

✓

Vă recomandăm să includeți în regulamentul intern referiri la următoarele aspecte:

☐ politicile firmei;
☐ valorile și principiile firmei;
☐ strategia firmei.

În plus, conform art. 258 din Codul muncii, în regulamentul intern trebuie cuprinse următoarele **categorii de dispoziții:**

☐ reguli privind protecția, igiena și securitatea în muncă în cadrul unității;

☐ reguli privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității;

☐ drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților;

☐ procedura de soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților;

☐ reguli concrete privind disciplina muncii în unitate;

☐ abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile;

☐ reguli referitoare la procedura disciplinară.

Exemple și recomandări pentru elaborarea regulamentului intern

Politicile firmei

Exemplu

- *Firma noastră recunoaște faptul că succesul ei depinde, în primul rând, de **oamenii săi și de calitatea serviciului oferit clientului.***
  *Organizația noastră își propune să fie **lider pe piața serviciilor de ...,** în centrul acțiunilor sale aflându-se **orientarea către client, inovația și costurile reduse.***

Valorile și principiile firmei

Exemplu

- *Compania XZY apreciază **comunicarea deschisă și lucrul în echipă.***

Vezi reactualizarea R47 din nr 5/2011
(dosar separat)

- *Una dintre principalele valori ale firmei noastre este* ***încrederea:*** *în toate relațiile firmei – cu clienții, cu partenerii de afaceri și cu membrii firmei – vrem să dovedim respect față de angajamentele asumate.*

- *Compania noastră respectă* ***principiul siguranței la locul de muncă.*** *Ne preocupăm în permanență să asigurăm angajaților noștri un climat de muncă sănătos, fără pericole de accidente și care oferă siguranță.*

Strategia firmei

- *Firma noastră are următoarea strategie:*
  - ✓ *concepte creative solide;*
  - ✓ *orientarea către client și angajamentul pentru servicii excelente către acesta;*
  - ✓ *înalt standard de execuție;*
  - ✓ *livrare la timp.*

Reguli privind protecția, igiena și securitatea în muncă

Detaliați toate aspectele legate de protecția, igiena și securitatea în muncă, precum și drepturile și obligațiile angajatorului și ale angajaților referitoare la aceste activități.

Țineți cont de **specificul activității** pe care o desfășoară firma dvs. și includeți în regulamentul intern un capitol referitor la **instructajul de protecție a muncii** la locul de muncă.

- *După instructajul introductiv general, înainte de începerea activității, noului angajat i se va face instructajul de protecție a muncii, la locul său de* *muncă. Acest instructaj va fi realizat de conducătorul direct al noului angajat.*

Scopul instructajului este de a-i prezenta noului angajat riscurile și măsurile de prevenire specifice locului de muncă unde a fost repartizat. Instructajul va cuprinde informații privind:

- ✓ *riscurile de accidentare și îmbolnăvire profesională specifice locului de muncă;*
- ✓ *prevederile normelor specifice de securitate a muncii și ale instrucțiunilor proprii;*
- ✓ *măsurile de prim-ajutor în caz de accidentare.*

*Instructajul la locul de muncă va include, obligatoriu, **demonstrații practice** privind activitatea pe care o va desfășura angajatul.*

Includeți în regulamentul intern și **instrucțiunile în caz de incendiu;** precizați locurile din firmă în care sunt amplasate extinctoarele, precum și locurile de afișare a planurilor de evacuare în caz de incendiu.

Reguli privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității

Acest principiu este formulat în noul Cod al muncii, la capitolul II „Principii fundamentale", art. 5:

(1) În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii.
(2) Orice discriminare directă sau indirectă față de

vezi reactualizarea R47 din nr 5/2011
(dosar separat)

un salariat, bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală, este interzisă.

Referitor la respectarea acestui principiu, este bine ca în regulamentul intern să specificați următoarele aspecte:

✓ care este procedura prin care salariații se pot adresa superiorilor ierarhici sau departamentului de resurse umane pentru a sesiza posibilele **fapte discriminatorii;**

✓ care este modalitatea de cercetare și probare a încălcărilor semnalate de angajați;

✓ care sunt penalitățile în cazul dovedirii încălcării acestui principiu.

Drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților

În mod schematic, drepturile și obligațiile angajatorului și ale angajaților sunt stipulate în contractul colectiv de muncă și în contractul individual.

În regulamentul intern se pot detalia aceste drepturi și obligații, care trebuie să țină cont de specificul activității firmei dvs.

De exemplu, referitor la drepturile angajaților, în regulamentul intern puteți face precizări privind:

Drepturile angajaților

- ✓ tipurile de beneficii și acordarea lor;
- ✓ acordarea de împrumuturi;
- ✓ plata integrală sau parțială a cursurilor de formare sau plata pentru continuarea studiilor angajaților;
- ✓ asigurarea pentru călătoriile de afaceri;
- ✓ asigurările de viață personale;
- ✓ oportunitățile și dezvoltarea carierei;
- ✓ training.

a

Procedura de soluționare a cererilor sau a reclamațiilor individuale ale salariaților

În această secțiune a regulamentului intern trebuie să precizați:

- ✓ ce anume poate constitui **obiectul** unor cereri sau reclamații;
- ✓ **departamentul** unde se pot adresa angajații pentru rezolvarea problemelor apărute;
- ✓ care este **modalitatea** și formularistica de adresare a respectivei cereri sau reclamații.

Aveți în vedere faptul că cererile pot fi adresate:

Cui pot fi adresate cererile

- **departamentului administrativ** – cereri referitoare la necesarul de consumabile pentru angajați, solicitări de aparatură și echipamente pentru activitatea de birou, solicitări de mobilier etc.;

al

- **departamentului de resurse umane** – cereri referitoare la angajare, efectuarea concediului, adeverințe de salariat, caracterizări, referințe etc.;

- **departamentului financiar** – cereri referitoare la deconturi, acordări de împrumuturi, avansuri, efectuarea diverselor plăți etc.;

Vezi reactualizarea R47 din nr 5/2011
(dosar separat)

- **departamentului transporturi** – solicitarea de mașini pentru deplasarea în interesul serviciului, alocarea de combustibil etc.

Regulamentul trebuie să precizeze **tipurile de reclamații** care pot fi formulate de angajați:

Tipuri de reclamații

- reclamații referitoare la încălcarea anumitor drepturi prevăzute de lege;
- probleme privind condițiile de muncă sau sarcinile trasate;
- conflicte apărute în procesul de muncă etc.

Nu uitați să indicați:

- ✓ **modalitățile** prin care salariații pot atenționa asupra problemelor apărute (prin memo, scrisori, prezentarea directă a faptelor etc.);
- ✓ **ierarhia de adresare.**

Reguli concrete privind disciplina muncii

La acest capitol al regulamentului intern trebuie să detaliați **reguli** referitoare la:

- ☐ aspect și ținută;
- ☐ prezență, punctualitate și modalitate de anunțare a absențelor;
- ☐ intrarea și ieșirea din firmă;
- ☐ modalitatea de a circula în spațiul aparținând firmei;
- ☐ confidențialitate;
- ☐ comportamentul în cazul conflictului de interese;
- ☐ întreținerea biroului (securitatea computerelor, securitatea biroului, recepția faxurilor, utilizarea telefonului, utilizarea copiatorului și a imprimantelor etc.);
- ☐ semnătura autorizată;

- ☐ bibliotecă (dacă există);
- ☐ datele personale (utilizarea lor);
- ☐ droguri şi substanţe ilegale, alcool, fumat;
- ☐ recepţia corespondenţei, mesajele;
- ☐ echipamentul şi facilităţile oferite la locul de muncă;
- ☐ maşinile companiei, telefoanele mobile;
- ☐ modalitatea de adresare şi comunicare în companie.

Exemplu

- *Este interzis ca angajatul să se prezinte la serviciu sub influenţa alcoolului, a drogurilor sau a medicamentelor luate fără prescripţie medicală. De asemenea, în incinta societăţii, este interzis accesul cu băuturi alcoolice şi droguri.*

- *Folosirea calculatoarelor şi a soft-urilor firmei este permisă doar în interesul firmei. Nici unei persoane care nu este angajat al ... nu i se va permite să le utilizeze. Aplicaţiile şi soft-urile care nu se încadrează în cerinţele standard nu vor fi instalate decât cu aprobarea departamentului IT. De asemenea, jocurile şi alte aplicaţii neprofesionale nu vor putea fi instalate pe calculator. Fiecare angajat va folosi parole cunoscute numai de el. Acestea vor fi schimbate periodic. Păstrarea confidenţialităţii informaţiilor intră în responsabilitatea fiecărui angajat.*
  Păstrarea datelor din calculator se va face prin realizarea de back-up-uri periodice.

Abaterile disciplinare şi sancţiunile aplicabile

Sancţiuni şi abateri disciplinare

Art. 264 din Codul muncii stipulează care sunt sancţiunile disciplinare pe care le poate aplica angajatorul în cazul săvârşirii de abateri de către angajaţi.

Regulamentul intern trebuie să cuprindă, detaliat, **abaterile disciplinare** pentru care se aplică respectivele sancţiuni.

Sunt considerate **abateri disciplinare,** următoarele fapte:

- ☐ Hărţuirea sexuală dovedită
- ☐ Prestarea comportamentelor neetice
- ☐ Nerespectarea normelor de conduită
- ☐ Neîndeplinirea sarcinilor de serviciu prevăzute în fişa postului
- ☐ Obstrucţionarea în mod intenţionat a activităţii altor colegi
- ✓☐ Prezentarea la serviciu sub influenţa alcoolului sau a drogurilor, precum şi introducerea băuturilor alcoolice sau a drogurilor în incinta societăţii
- ☐ Utilizarea în interes personal sau ilegal a bunurilor şi resurselor aparţinând firmei
- ☐ Neanunţarea şefului direct în termen maxim de ... ore a cazurilor de urgenţă care îl pot determina pe salariat să lipsească de la serviciu şi netrimiterea certificatelor medicale avizate în termen de ... ore
- ☐ Neînsuşirea şi nerespectarea prevederilor contractului colectiv de muncă, ale contractului individual de muncă şi ale regulamentului intern, precum şi a normelor de protecţia muncii şi PSI, ori a procedurilor de lucru
- ☐ Neparticiparea la sesiunile de instruire în domeniul protecţiei şi securităţii în muncă
- ☐ Nerespectarea planificării controalelor medicale periodice

- ☐ Utilizarea unor instalații improvizate, lăsarea fără supraveghere a mașinilor și utilajelor în funcțiune sau neoprite din mișcare
- ☐ Depozitarea, manipularea și utilizarea substanțelor toxice sau inflamabile altfel decât prevăd normativele specifice
- ☐ Nerespectarea programului de lucru stabilit de conducerea societății
- ✓ ☐ Părăsirea fără aprobarea șefului ierarhic a locului de muncă, în timpul programului de lucru
- ✓ ☐ Sustrageri de orice fel (produse, materii prime, materiale, unelte, scule etc.)
- ✓ ☐ Participarea, instigarea sau complicitatea la falsificarea documentelor interne sau externe, în vederea însușirii de produse, materii prime și auxiliare, obiecte de inventar sau servicii care sunt proprietatea firmei

Abateri disciplinare

- ✓ ☐ Distrugerea cu intenție a bunurilor societății sau ale salariaților
- ☐ Instigarea și/sau participarea la întreruperea lucrului, fără a respecta prevederile legale privind conflictele de muncă și declanșarea grevelor
- ☐ Refuzul de a participa la programele de instruire organizate de societate, care se fac pe cheltuiala acesteia
- ✓ ☐ Inserarea sau publicarea în ziare, reviste, broșuri etc. a unor comunicări în legătură cu activitatea companiei, fără acordul administrației
- ☐ Avantajarea prin acte conștiente a concurenților pe piață
- ✓ ☐ Constituirea, în cadrul organizației, de asociații cu caracter politic sau contrare obiectului de activitate al firmei
- ☐ Încălcarea regulilor privind securitatea datelor și a secretelor de serviciu.

Reguli referitoare la procedura disciplinară

Codul muncii precizează sancțiunile ce pot fi aplicate angajatului care a săvârşit o abatere disciplinară (art. 264), precum şi criteriile ce trebuie avute în vedere la aplicarea respectivelor sancțiuni (art. 266).

Înainte de aplicarea oricăror sancțiuni, Codul muncii prevede obligativitatea efectuării unei **cercetări disciplinare prealabile.**

Cercetare disciplinară

Conform art. 267, etapele acestei cercetări sunt:

- convocarea în scris a salariatului, în vederea realizării cercetării, cu precizarea obiectului, datei, orei şi locului întrevederii;
- organizarea cercetării;
- analiza faptelor prezentate.

În urma cercetării, se emite o **decizie** care prezintă sancțiunea disciplinară stabilită. În legătură cu această decizie, în regulamentul intern este bine să precizați:

- **termenul** în care sancțiunea se aduce la cunoştința angajatului;
- **modalitatea** în care decizia i se aduce la cunoştință (se predă personal sau prin poştă, cu sau fără semnătură de primire etc.);
- **modalitatea de contestare** şi **termenul** până la care se poate depune contestația.

Precizări importante pe care să le includeți în regulamentul intern

Capitolul referitor la angajare

Angajarea este una dintre cele mai importante laturi ale activității de gestiune a resurselor umane.

Principalele aspecte legate de modalitatea de angajare trebuie să le precizați în **contractul colectiv de muncă** și în **contractul individual.**

Politicile firmei referitoare la angajare

În regulamentul intern trebuie să detaliați **politicile firmei** legate de:

☐ motivele pentru care nu se acceptă candidatura unor persoane (au suferit sancțiuni grave, au produs pagube grave la fostul loc de muncă, sunt consumatori de alcool etc.).;
☐ perioada de probă pentru fiecare funcție;
☐ modalitățile de evaluare a competențelor;
☐ modalitățile în care societatea agreează prestarea unei munci pe bază de contract parțial de muncă în altă societate;
☐ performanțe și recompensare;
☐ evaluarea postului;
☐ grila de salarizare;
☐ revizuirea salariilor;
☐ examenul medical;
☐ integrarea angajaților;
☐ formarea profesională.

Certificatul medical la angajare

Legislația muncii prevede că angajarea în muncă nu poate să aibă loc decât în baza unui certificat medical, care atestă faptul că persoana în cauză (viitorul salariat) este aptă pentru prestarea muncii respective.

În funcție de profilul firmei dvs., regulamentul intern va detalia care sunt **condițiile specifice la locurile de muncă** și ce fel de **examene medicale** sunt necesare.

În urma examenului medical, angajatului i se completează **o fișă de aptitudine,** care trebuie confirmată de medicul de medicină a muncii.

Concluziile examenului medical la angajare pot fi: *apt* sau *apt condiționat* sau *inapt pentru locul de muncă respectiv*. În funcție de aceste concluzii, procesul de angajare poate fi întrerupt dacă angajatul este declarat *inapt*.

Integrarea angajaților

Regulamentul intern este utilizat și în cadrul procesului de **integrare a noilor angajați:** este bine ca ei să cunoască încă de la început care le sunt îndatoririle și ce anume pot solicita angajatorului.

Formarea profesională

Vă reamintim că, potrivit art. 190 din Codul muncii, modificat de O.U.G. nr. 65/2005, „angajatorii au obligația de a asigura participarea la **programe de formare profesională** pentru toți salariații, după cum urmează:

- cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați;
- cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați."

Având în vedere acest aspect, în regulamentul intern trebuie să specificați:

✓ **politicile organizației referitoare la formarea profesională**, în funcție de domeniul de activitate al firmei dvs.;
✓ obligațiile angajaților care participă la formarea profesională;
✓ modalitățile de plată a cursurilor.

Participarea la cursurile de formare se poate face la inițiativa angajatorului sau la cererea angajatului. De aceea, în regulamentul intern trebuie să fie cuprinse condițiile în care se aprobă o astfel de cerere.

Capitolul referitor la program de lucru, timp de lucru şi de odihnă, zile libere plătite, timp nelucrat

Regulamentul intern trebuie să detalieze, în funcţie de specificul organizaţiei dvs., următoarele aspecte:

☐ programul efectiv de lucru (orele de început şi sfârşit);
☐ structura schimburilor (dacă este cazul);
☐ structura programelor flexibile de lucru (dacă este cazul);
☐ structura programelor individuale de lucru (dacă este cazul);
☐ modalitatea de înregistrare şi evidenţă a timpului efectiv lucrat zilnic;
☐ procedurile în cazul învoirilor;
☐ durata concediului de odihnă şi modalitatea de solicitare a acestuia;
☐ zile libere plătite, altele decât sărbătorile legale (cum şi în ce condiţii se acordă);
☐ când se efectuează plăţile;
☐ concediul de maternitate;
☐ programările la medic (inclusiv stomatolog).

●

Regulamentul intern, parte a ROF

Regulamentul intern este **componenta esenţială** a regulamentului de organizare şi funcţionare (ROF). ROF este una dintre formele cele mai des folosite de firme pentru reprezentarea structurii lor organizatorice.

Regulamentul de organizare şi funcţionare detaliază modul de organizare a companiei şi a subdiviziunilor sale organizatorice, stabileşte regulile de funcţionare, normele de conduită, drepturile şi obligaţiile pentru personalul organizaţiei.

Listă de control pentru verificarea ROF

Utilizați această listă de control pentru a vă verifica regulamentul de organizare și funcționare.

Atenție! Problemele legate de claritate, format, ton și stil trebuie lămurite înainte de elaborarea regulamentului de organizare și funcționare.

Claritatea textului

☐ Revedeți fiecare capitol al regulamentului din punctul de vedere al clarității textului.

☐ Luați în considerare nivelul general de educație și pregătire ce caracterizează personalul organizației.

☐ Eliminați ambiguitățile.

☐ Revedeți regulamentul pentru a vă asigura că toți termenii importanți sunt folosiți corect.

☐ Utilizați scheme sau grafice explicative.

Tonul folosit

☐ Referiți-vă la întregul personal prin folosirea persoanei I plural („noi").

☐ Nu redactați textul cu o atitudine de superioritate față de personalul organizației.

Ați luat în considerare...

☐ ... numărul de angajați?

- ☐ ... structura personalului?
- ☐ ... nivelul de educație a angajaților?
- ☐ ... ramura de activitate?
- ☐ ... mediul profesional?
- ☐ ... prevederile legale cu privire la drepturile și obligațiile de personal?

R 48

De ce este nevoie de reguli R 48/002

Ce reguli puteţi stabili în organizaţia dvs. R 48/003

Cum să stabiliţi cele mai eficiente reguli pentru organizaţia dvs. R 48/004

Exemple de completare a regulamentului de ordine interioară prin note interne R 48/009-010

Recomandări şi exemple de reguli în organizaţie R 48/011

5.

RENTROP & STRATON

De ce este nevoie de reguli

Regulile sunt norme de conduită cu rolul de a stabili clar ce trebuie să facă angajaţii sau de ce anume trebuie să ţină cont în comportamentul lor şi în realizarea sarcinilor de serviciu.

Scopul acestor reguli este de a produce ordine în desfăşurarea activităţii din companie şi de a obţine cele mai bune rezultate de la salariaţi.

În fiecare organizaţie există reguli, fie că ele sunt scrise sau nescrise, bine definite sau vag exprimate. Unde nu există nici o regulă, activitatea respectivă riscă să se desfăşoare la voia întâmplării, fără să se obţină rezultatele dorite.

Atenţie: Regulile din organizaţie influenţează imaginea companiei pe piaţă şi posibilităţile acesteia de dezvoltare.

În funcţie de conţinutul lor, de dimensiunile şi cultura organizaţională a firmei, regulile pot fi:

Cum circulă regulile

- **scrise,** bine definite în regulamentul de ordine interioară (ROI) sau prin note interne ulterioare regulamentului; aceste note interne sunt emise în completarea ROI, pe măsură ce apar în organizaţie aspecte care se cer reglementate;
- **nescrise,** dacă firma are un număr redus de angajaţi şi comunicarea dintre aceştia este mai puţin formală.

Unde să formulaţi regulile

Documentele organizatorice în care puteţi formula reguli pentru angajaţii dvs. sunt următoarele:

- regulamentul de organizare şi funcţionare (ROF – vezi şi cap. R 47);

Unde să formulați regulile

- regulamentul de ordine interioară (ROI – vezi și pag. R 47/015-016);
- fișa postului;
- procedurile și instrucțiunile de lucru.

Regulamentul de ordine interioară

De exemplu, în **regulamentul de ordine interioară** trebuie să prezentați:

✓ profilul angajatului dorit de firmă;
✓ drepturile și îndatoririle angajaților și ale conducerii;
✓ reguli pentru buna desfășurare a relațiilor de serviciu, reguli care să facă posibilă îndeplinirea obiectivelor organizației.

Ce reguli puteți stabili în organizația dvs.

– Listă de control –

Regulile din cadrul organizației trebuie să se refere la multiplele aspecte care influențează comportamentul și performanța individului, cum ar fi: atitudinea față de colegi, limbajul și modul de adresare în relațiile cu aceștia, ținuta adoptată la serviciu, modalitatea de comunicare cu ceilalți, mijloacele folosite pentru aceasta etc.

Astfel puteți stabili reguli cu privire la:

☐ programul de lucru, învoiri, concedii;
☐ ținuta la serviciu;
☐ relațiile de serviciu și modul de adresare în cadrul firmei;
☐ organizarea spațiilor de lucru;
☐ folosirea autoturismului de serviciu;
☐ folosirea telefonului fix și a celui mobil;
☐ delegații;

☐ reclamaţii;
☐ echipamentele de lucru;
☐ confidenţialitate;
☐ folosirea Internet-ului, Intranet-ului şi e-mail-ului;
☐ acordarea de salarii, prime, bonusuri.

Cum să stabiliţi cele mai eficiente reguli pentru organizaţia dvs.

– Plan de acţiune –

Dacă în firma dvs. încă nu există reguli scrise, iar numărul de angajaţi este în creştere, se impune stabilirea clară a unor norme care să fie respectate în interiorul organizaţiei.

De asemenea, dacă regulile existente sunt depăşite şi aplicarea lor nu mai este eficientă, este necesar să le revizuiţi ţinând seama de noile realităţi.

Pentru aceasta vă recomandăm să aveţi în vedere următorul plan de acţiune:

☞ Analizaţi situaţia actuală.

Pentru început faceţi o analiză a regulilor deja existente, fie ele scrise sau nescrise. Ca să apreciaţi eficienţa acestora, aveţi nevoie de ajutorul angajaţilor: întrebaţi-i cum au înţeles şi cum au aplicat regulile organizaţiei.

Chestionar pentru angajaţi

Trimiteţi fiecărui departament, spre completare, **un chestionar** astfel conceput încât, pe baza răspunsurilor pe care le primiţi, să vă puteţi forma o părere despre situaţia existentă şi să descoperiţi modalităţile de îmbunătăţire a acesteia.

Un exemplu de astfel de chestionar este prezentat la pag. R 48/005.

R 48 005

Reguli în organizaţie

Formular

Departament: ....

Post: ....

1. În organizaţia dvs. există reguli scrise şi aplicabile?

2. Dacă da, care sunt acestea?

3. În organizaţia dvs. există reguli nescrise şi aplicabile?

4. Dacă da, care sunt acestea?

5. Pe care dintre regulile existente le consideraţi utile?

6. Propuneţi reguli pe care le consideraţi utile pentru organizaţia dvs.

RENTROP & STRATON

☞ **Centralizați datele pe care primiți prin intermediul chestionarelor.**

După ce ați cules de la angajați informațiile referitoare la regulile din organizația dvs., centralizați-le într-un tabel de forma celui prezentat la pag. R 48/007.

Concentrați-vă apoi atenția asupra **regulilor utile,** adică asupra celor care de-a lungul timpului au produs efecte benefice în firmă.

De asemenea, este recomandabil să țineți seama și de **propunerile interesante și practice** pe care le primiți de la angajați.

☞ **Stabiliți regulile și normele de conduită care se dovedesc necesare pentru buna desfășurare a activității în organizația dvs., urmărind utilitatea fiecărei reguli în parte.**

În acest scop, consultați și recomandările de la pag. R 48/011-016, grupate pe categorii de reguli interne.

☞ **Comunicați noile reguli angajaților dvs.**

Toți angajații firmei dvs. trebuie să știe care sunt regulile organizației și ce implică nerespectarea acestora.

De aceea este bine ca **regulile să fie scrise.** Pe baza lor veți putea să-i sancționați pe cei care se abat de la normele de conduită valabile pentru tot personalul organizației.

Site-ul intern

Dacă în firma dvs. angajații beneficiază de un site intern de informare, utilizați-l pentru publicarea regulilor.

Reguli în organizaţie

R 48 007

Formular

Reguli scrise (existente în organizaţie)	**Utilitate (Da/Nu)**
1.	
2.	
3.	
Reguli nescrise (existente în organizaţie)	**Utilitate (Da/Nu)**
1.	
2.	
3.	
Reguli propuse	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

RS RENTROP & STRATON

Atunci când vreţi să comunicaţi o nouă regulă a organizaţiei, cel mai bine este să redactaţi o **notă internă.**

La pag. R 48/009 şi R 48/010 găsiţi două exemple de note interne prin care se comunică personalului regulile privind programul de lucru şi reclamaţiile pe care le pot face salariaţii.

În comunicarea regulilor este important să ţineţi seama de următoarele trei aspecte:

✓ **limbajul** folosit pentru transmiterea acestora;

✓ modalitatea prin care se **comunică** regulile;

✓ precizarea **consecinţelor** pe care le are încălcarea regulilor organizaţiei.

Dacă limbajul folosit este cel oficial, iar **comunicarea** se face într-o formă **standard** – prin note interne aprobate de conducere şi ataşate regulamentului de ordine interioară –, atunci regulile devin un instrument puternic, cu ajutorul căruia se poate menţine buna desfăşurare a activităţii companiei.

De exemplu, dacă se precizează: „Este interzisă ţinuta sport şi îmbrăcămintea din denim pentru toţi angajaţii firmei", mesajul este mult mai clar şi mai restrictiv decât dacă se lasă la latitudinea angajaţilor aprecierea decenţei ţinutei, ca în formularea următoare: „Se recomandă ca ţinuta angajaţilor să fie decentă, fără excese vestimentare, în concordanţă cu posturile deţinute".

Exemplu

Notă internă

Către : Toţi angajaţii companiei
Departament/post: Toate departamentele şi sectoarele de activitate
De la:
Departament/post: Resurse Umane/Director Resurse Umane
Data: 27.01.2003
Subiect: Program de lucru, învoiri, concedii

Prezenta notă internă reglementează aspectele privind programul de lucru, învoirile şi concediile pentru angajaţii companiei, ataşându-se Regulamentului de Ordine Interioară.

- **Programul de lucru** reprezintă intervalul de timp în care angajatul îşi desfăşoară activitatea la locul de muncă. Acest timp trebuie utilizat cu maximă eficienţă în scopul rezolvării sarcinilor de serviciu.

Pe durata programului de lucru angajaţii nu au voie să părăsească locul de muncă fără acordul şefului direct.

Programul de lucru este diferenţiat pe categorii de posturi şi activităţi:

Categorii de posturi	Program de lucru
Personal conducere	Program de lucru nenormat
Personalul de la birouri	Interval de lucru: 9.00 – 18.00, de luni până vineri (cu o oră pauză de masă)
Angajaţi secţie îmbuteliere	Program în 2-3 schimburi a câte 8 ore fiecare
Angajaţi fabrica alcool	Program în ture: 12 / 24 şi 12 / 48
Angajaţii departamentului transport-distribuţie	Interval de lucru: 9.00 – 18.00, de luni până vineri, cu excepţia zilelor ce necesită lucru peste program
Angajaţi departament pază	Program în ture: 12 / 24 şi 12 / 48

- **Învoirea** reprezintă intervalul de timp în care angajatul părăseşte locul de muncă pentru rezolvarea unor probleme personale, având acordul şefului direct. Durata învoirii nu trebuie să depăşească 4 ore/zi.

- Angajaţii au dreptul la următoarele tipuri de **concediu:** de odihnă, medical, de maternitate, special-plătit, fără plată, zile libere stabilite prin lege.

Semnătura emitent,

Aprobat,
Director General

RENTROP & STRATON

Exemplu

Notă internă

Către : Toţi angajaţii
Departament/post: Toate departamentele
De la:
Departament/post: Resurse Umane/Director Resurse Umane
Data: 27.02.2003
Subiect: Reclamaţii

Prezenta notă internă reglementează aspectele privind gestionarea reclamaţiilor provenite de la angajaţi, ataşându-se Regulamentului de Ordine Interioară.

Reclamaţiile se pot referi la:
- probleme legate de comportament;
- probleme legate de rezolvarea sarcinilor de serviciu.

Reclamaţiile care au în vedere probleme legate de comportament se fac la Departamentul resurse umane, unde vor fi analizate şi soluţionate.

Reclamaţiile privitoare la nerezolvarea sarcinilor de serviciu se adresează şi se soluţionează pe scară ierarhică.

Reclamaţia se poate adresa verbal sau în scris.

Semnătura emitent,

Aprobat,
Director General

Recomandări şi exemple de reguli în organizaţie

Reguli privind programul de lucru

Pentru o bună organizare a activităţii, stabiliţi şi comunicaţi programul de lucru încă din momentul angajării, ţinând cont de natura activităţii desfăşurate, de nivelul ierarhic al postului ocupat şi, bineînţeles, de legislaţia în vigoare.

Dacă în firma dvs. se înregistrează întârzieri frecvente ale angajaţilor sau absenţe nejustificate, se impune să stabiliţi un sistem de **sancţiuni** referitoare la nerespectarea programului de lucru.

Programul de lucru poate fi:

Programul fix

- **fix**, de 8 ore pe zi, timp de 5 zile pe săptămână, cu ore bine determinate de începere şi terminare a activităţii, cu pauză de masă între anumite intervale bine precizate; programul de lucru fix prezintă avantajul că este mai uşor de monitorizat în momentul efectuării plăţii salariale pe bază de pontaj;

Programul flexibil

- **flexibil**, atunci când angajatul îşi stabileşte singur intervalele orare în care îşi va desfăşura activitatea.

Programul de lucru nenormat

Personalul de conducere poate avea **program de lucru nenormat**, adaptat îndeplinirii obiectivelor fixate.

Aceasta nu înseamnă că şeful de departament este obligatoriu cel care vine primul şi pleacă ultimul de la birou, dar nici nu îi este permis să absenteze fără justificări. Organizarea timpului este lăsată la latitudinea sa, în funcţie de obiectivele pe care le urmăreşte.

Reguli privind ţinuta la serviciu

Dacă vă doriţi ca angajaţii dvs. să aibă o ţinută decentă şi adecvată atât postului, cât şi imaginii firmei, stabiliţi regulile privind ţinuta la serviciu.

Ţinuta adecvată postului

De pildă, persoanele ce deţin un post care le oferă statutul de reprezentanţi ai firmei în relaţiile cu exteriorul trebuie să adopte o ţinută îngrijită şi în concordanţă cu mesajul pe care firma doreşte să-l transmită colaboratorilor şi clienţilor săi.

De asemenea, este foarte importantă ţinuta managerilor, precum şi cea a angajaţilor din departamentele: relaţii cu publicul, protocol, vânzări, marketing.

Nu uitaţi de posturile în care ţinuta este determinată de **regulile de igienă** sau de cele **de protecţia muncii!**

De exemplu, în timpul desfăşurării activităţii, personalul care se ocupă cu menţinerea curăţeniei trebuie să poarte halat şi să utilizeze mănuşile de protecţie.

Reguli referitoare la Internet şi e-mail

Pentru eficientizarea activităţilor, în multe organizaţii se apelează la mijloace moderne de comunicare şi informare (Internet, e-mail), care presupun însă costuri ridicate de utilizare.

Reguli referitoare la Internet

De aceea, pentru angajaţii care au acces la **Internet,** este necesar să stabiliţi reguli referitoare la durata navigării şi la accesarea unor site-uri.

În felul acesta veţi limita cheltuielile şi veţi evita ca angajaţii respectivi să îşi neglijeze sarcinile obligatorii.

Reguli referitoare la e-mail

În ceea ce priveşte **poşta electronică,** trebuie să aveţi în vedere reguli cu privire la destinatarii, conținutul și dimensiunile fișierelor transmise de salariații dvs.

Este bine ca angajații firmei să înțeleagă că e-mail-ul este un instrument de lucru care le vine în ajutor, dar care nu este bunul lor personal: mesajele transmise și primite de angajați pot fi citite oricând de departamentul IT.

Reguli privind relațiile de serviciu

Relațiile de serviciu sunt influențate de funcțiile deținute de angajați și de activitățile desfășurate de aceștia.

Relațiile de serviciu

În orice organizație există **relații de subordonare, relații de colaborare** și **relații de supervizare,** în fiecare din aceste situații angajatul putând adopta un anumit tip de comportament și limbaj.

Rolul dvs. este să urmăriți ca relațiile dintre angajați să fie de bună colaborare, cu utilizarea unui limbaj adecvat și decent.

O regulă eficientă este și cea referitoare la **comunicarea în cadrul organizației.** Este bine ca transmiterea informațiilor să se facă pe scară ierarhică, prin mijloace adecvate în funcție de situație.

Reguli privind folosirea mașinii de serviciu

Pentru îndeplinirea atribuțiilor postului, unii angajați pot beneficia de mașină de serviciu (de exemplu, angajații din departamentele: vânzări, logistică, transporturi, aprovizionare).

În aceste cazuri, sunt necesare anumite **reguli** în legătură cu:

Reguli privind mașina de serviciu

- ✓ utilizarea autovehiculului și a combustibilului numai în interes de serviciu;
- ✓ declararea combustibilului utilizat în interes personal și achitarea contravalorii acestuia;
- ✓ interzicerea înstrăinării autoturismului;
- ✓ întreținerea mașinii de serviciu în bună stare de funcționare.

Reguli privind folosirea telefonului

Într-o companie dezvoltată este firesc să se utilizeze mijloace rapide de comunicare, inclusiv telefonul mobil.

Rețineți însă că sporirea cheltuielilor cu serviciile de telefonie mobilă și fixă se justifică numai prin creșterea eficienței la nivelul firmei.

Este de dorit ca **telefoanele fixe** să fie utilizate doar în interes de serviciu și numai în cazuri de urgență să fie permise convorbirile telefonice în interes personal.

Reguli privind telefonul fix și mobil

Recomandați managerilor ca acordarea abonamentelor de **telefonie mobilă** să se facă în funcție de necesitățile determinate de post.

În plus, formulați și regulile de utilizare a telefonului mobil, ca de exemplu:

- ✓ să fie în permanență deschis pentru ca angajatul să fie contactat în orice moment este necesar;
- ✓ costul convorbirilor personale să fie suportat de către salariat etc.

Reguli privind organizarea spațiilor de lucru

Reguli pentru sănătatea angajaților

Pentru desfășurarea activității într-o ambianță plăcută și confortabilă, puteți decide obligativitatea întreținerii curățeniei la locul de muncă.

O altă regulă cu beneficiu pentru sănătatea angajaților este și cea prin care se interzice fumatul în birouri.

Conform instructajului de protecția muncii și de prevenire și stingere a incendiilor, angajații sunt obligați ca, la părăsirea locului de muncă, să verifice dacă aparatura de birou este scoasă din funcțiune, dacă luminile sunt stinse, dacă ușile și ferestrele sunt închise.

Reguli pentru siguranța firmei

Legat de organizarea spațiilor de lucru este și **regula confidențialității informațiilor,** care este bine să fie specificată chiar în contractul individual de muncă.

Angajații sunt obligați să păstreze în locuri sigure documentele oficiale ale firmei și să păstreze confidențialitatea informațiilor cu care intră în contact.

Reguli referitoare la delegație

Angajații care sunt nevoiți să se deplaseze la un alt loc de muncă sau într-un alt punct de lucru al firmei în interes de serviciu trebuie să beneficieze de anumite facilități – negociate încă de la angajare și stipulate în contractul individual de muncă.

Obligațiile firmei

Astfel, firma suportă costurile legate de transportul și cazarea salariaților respectivi. Angajatul delegat poate primi și diurnă, a cărei valoare este stabilită de firmă în funcție de posibilitățile financiare ale acesteia.

Obligațiile angajatului

Angajatul are însă obligația să păstreze documentele justificative pentru cheltuielile legate de delegație și, la întoarcere, să le predea firmei, spre decontare, împreună cu ordinul de deplasare.

Obligaţiile angajatului

Pe toată durata delegaţiei angajatul trebuie să respecte regulile organizaţiei referitoare la ţinută, comportament, comunicare, utilizarea echipamentelor de serviciu etc.

Reguli referitoare la salarii, prime, bonusuri

În general, salariile se negociază la angajare, nefiind însă exclusă posibilitatea majorării lor ulterioare.

Pentru că există diverse modalităţi de efectuare a plăţii salariului, stabiliţi dacă acesta se acordă o dată sau de două ori pe lună, cash sau prin intermediul cardului bancar, în lei sau valută etc.

Comunicaţi angajaţilor dvs. toate informaţiile legate de **sistemul de salarizare,** pentru a nu exista nelămuriri cu privire la recompensarea muncii depuse.

Primele şi bonusurile sunt forme de recompensare adiţionale salariului de bază, având rolul de a stimula performanţa angajaţilor.

Prime şi bonusuri

Stabiliţi modalitatea în care se acordă **primele** în organizaţia dvs.: în funcţie de realizările deosebite ale angajaţilor, pentru ore suplimentare, pentru preluarea temporară a unor sarcini suplimentare etc.

De asemenea, angajaţii trebuie să ştie dacă şi în ce condiţii firma acordă **bonusuri** (adaosuri la salariu, primite de angajat ca urmare a îndeplinirii obiectivelor fixate pe o perioadă de timp determinată).

Puteţi stabili reguli de acordare a fiecărei recompense, precum şi reguli referitoare la modalitatea prin care sunt înştiinţaţi angajaţii în legătură cu primirea respectivelor beneficii (prin memo sau prin informare făcută de şeful direct).

Relațiile colective de muncă

R 49

Elementele de bază ale relaţiilor colective de muncă R 49/002
De ce este necesar să încheiaţi contractul colectiv de muncă la nivel de unitate R 49/006
Negocierea contractului colectiv de muncă R 49/008
Riscurile negocierii contractului colectiv de muncă R 49/008
Recomandări privind negocierile colective R 49/009
Tehnici de negociere R 49/010
Ce trebuie şi ce nu trebuie să conţină contractul colectiv de muncă de la nivelul unităţii R 49/012

RENTROP & STRATON

Elementele de bază ale relaţiilor colective de muncă

La nivelul societăţii, **relaţiile colective de muncă** se pot stabili între reprezentanţii patronatului şi reprezentanţii salariaţilor.

Principalul instrument utilizat pentru reglementarea acestor raporturi de muncă este contractul colectiv.

?

Contractul colectiv de muncă la nivel de societate comercială este un acord scris pe care dvs., ca angajator, îl puteţi încheia cu sindicatul sau cu reprezentanţii salariaţilor din societatea dvs., pentru a reglementa modul de desfăşurare a raporturilor de muncă.

Principalele **reglementări legale** în care sunt precizate elementele legate de negocierea, încheierea, executarea şi încetarea contractului colectiv de muncă sunt următoarele:

Baza legală

- Legea nr. 130 din 16.10.1996, republicată – Legea privind contractul colectiv de muncă, publicată în M.Of. nr. 184 din 19.05.1998;
- Legea nr. 168 din 12.11.1999 privind soluţionarea conflictelor de muncă, publicată în M.Of. nr. 582 din 29.11.1999;
- Legea nr. 356 din 10.07.2001 – Legea patronatelor, publicată în M.Of. nr. 380 din 12.07.2001;
- Legea nr. 53 din 24.01.2003 – Codul muncii (publicată în M.Of. nr. 72 din 05.02.2003), modificată şi completată prin O.U.G. nr. 65/2005 (publicată în M.Of. nr. 576 din 05.07.2005) şi prin O.U.G. nr. 55/2006 (publicată în M.Of. nr. 788 din 18.09.2006);

Baza legală

- Legea nr. 54 din 24.01.2003 – Legea sindicatelor, publicată în M.Of. nr. 73 din 05.02.2003;
- Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010, contract înregistrat la Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei cu nr. 2.895 din 29.12.2006 (publicat în M.Of. nr. 5 cc din 29.01.2007);
- Contractul colectiv de muncă la nivelul ramurii în care se încadrează activitatea principală a societății dvs.

În cazul în care societatea dvs. are **cel puțin 21 de salariați,** aveți **obligația de a iniția negocierea** unui contract colectiv de muncă. În caz contrar, această negociere este opțională.

La **stabilirea limitei minime** pentru îndeplinirea obligației de negociere trebuie să luați în considerare atât salariații cu contract de muncă pe durată nedeterminată, cât și cei pe durată determinată, atât salariații cu program normal de lucru, cât și cei cu program parțial de lucru.

Nu există obligația legală de a încheia un contract colectiv de muncă la nivel de societate comercială; o astfel de obligație ar încălca principiul libertății contractuale și autonomia deplină a partenerilor de negociere.

Aria de aplicare

Contractul colectiv de muncă de la nivel de unitate se aplică **tuturor salariaților** din societatea dvs.:

✓ celor care erau deja angajați la data încheierii contractului colectiv;

✓ celor angajați ulterior;

- ✓ celor care sunt membri ai sindicatului/celor care au semnat contractul colectiv de muncă;
- ✓ celorlalți salariați ai societății care nu sunt membri de sindicat.

Durata contractului

Durata unui contract colectiv de muncă este de minimum 12 luni, fără să existe impusă o limită superioară.

În practică, un contract colectiv de muncă se încheie de regulă pe **1 an**, pe 2 ani sau, în cazuri excepționale, pe 5 ani de zile.

Încheierea unui contract colectiv de muncă la nivelul societății dvs. pe o perioadă mai mare de timp asigură o **stabilitate mai mare a drepturilor și obligațiilor,** dar, în același timp, un **grad mai mic de flexibilitate** în adaptarea raporturilor de muncă la contextul economico-social.

Există teoria că un nou contract colectiv de muncă ar trebui să preia drepturile câștigate de salariați până în acel moment, drepturi înscrise în vechiul contract colectiv de muncă.

În opinia noastră, considerăm că un nou contract colectiv de muncă **poate diminua drepturile anterioare ale salariaților,** în special în condițiile în care la nivelul societății dvs. apar dificultăți de natură economico-financiară.

Atenție, totuși! **Nu puteți stabili** pentru salariați **drepturi mai mici** față de cele prevăzute în legislația în vigoare și în contractele colective de muncă de la nivel superior.

Încheierea contractului

Contractul colectiv de muncă la nivel de unitate trebuie încheiat **în formă scrisă, semnat** de ambele părți care l-au negociat și apoi **depus și înregistrat** pentru dialog, familie și solidaritate socială județene sau a Municipiului București.

Articolul 247 din noul Cod al muncii stipulează că, în cazul în care la nivel de angajator, grup de angajatori sau la nivel de ramură nu există contract colectiv de muncă, **se aplică contractul colectiv de muncă încheiat la nivel superior.**

Totodată, în noul Cod al muncii este stipulată obligația angajatorului de a acorda salariaților toate drepturile ce decurg din lege, din contractul colectiv de muncă aplicabil și din contractele individuale de muncă (art. 40 alin. 2 lit. c).

Prin noul Cod al muncii s-au transferat **noi competențe și responsabilități** către cei doi parteneri de negociere de la nivel de întreprindere: patronat și sindicat sau, după caz, reprezentanți ai salariaților.

Transfer de competențe

Astfel, anumite aspecte ale relațiilor de muncă care anterior adoptării noului Cod al Muncii erau reglementate prin lege, acum trebuie reglementate de cei doi parteneri **prin contractul colectiv.**

Este vorba, de exemplu, despre:

- negocierea sistemelor de **salarizare** – conform art. 157 din noul Cod al muncii (Legea nr. 14/1991 – abrogată);
- negocierea **concediilor de odihnă** – conform art. 140 din noul Cod al muncii (Legea nr. 6/1992 – abrogată);
- **angajarea personalului** pe criterii de competență – conform art. 29 din noul Cod al muncii (Legea nr. 30/1990 – abrogată).

RENTROP & STRATON

De ce este necesar să încheiați contractul colectiv de muncă la nivel de unitate

Încheierea contractului colectiv de muncă la nivelul organizației vă aduce următoarele avantaje:

Avantajele încheierii contractului

- ✓ puteți adapta obligațiile și drepturile salariaților la specificul societății dvs.;
- ✓ obțineți reglementarea-cadru a relațiilor de muncă în firma dvs.;
- ✓ asigurați stabilitatea relațiilor de muncă în organizația dvs.

Adaptarea obligațiilor și drepturilor la specificul societății

Este necesar să încheiați un contract colectiv de muncă la nivel de societate comercială ca să **evitați situația de a aplica direct** prevederile din legislație și din contractul colectiv de muncă de la nivel superior, fără **a le adapta** la specificul societății dvs.

Iată un exemplu privind rolul contractului colectiv de muncă de la nivelul societății:

!!

Conform art. 44 din Codul muncii, **în cazul delegării,** salariatul are dreptul la plata cheltuielilor de transport și cazare, precum și la o indemnizație de delegare, în condițiile prevăzute de lege sau de contractul colectiv de muncă aplicabil.

În această situație este util să stabiliți **la nivelul unității** condițiile specifice în care salariatul va beneficia de dreptul aferent.

De exemplu, puteți preciza în contractul colectiv de muncă de la nivelul societății dvs. următoarele aspecte:

- cuantumul indemnizației și modul de actualizare a acesteia;
- indemnizații diferențiate în funcție de anumite condiții, precum locul unde se deplasează salariatul (în țară sau străinătate), numărul de zile ale deplasării, distanța la care se face deplasarea etc.;
- modul de decontare a cheltuielilor de transport și cazare;
- limite de cheltuieli – pe tipuri de mijloace de transport, pe tipuri de servicii de cazare și masă;
- documentele pe care trebuie să le prezinte salariatul etc.

Reglementarea-cadru a relațiilor de muncă

Contractul colectiv de muncă la nivel de societate se încheie și pentru **a evita negocierile individuale** privind toate aspectele relațiilor de muncă.

Astfel, negocierile colective le pot înlocui pe cele individuale privind de exemplu organizarea muncii, protecția muncii, activitățile social-culturale, activitățile sindicale etc.

Stabilitatea relațiilor de muncă

Odată încheiat contractul colectiv de muncă, **salariații nu mai pot declanșa conflicte de interese** până la încetarea contractului și, respectiv, până la o nouă negociere.

Singurele **conflicte care pot fi declanșate** pe perioada de execuție a contractului colectiv de muncă sunt cele ce ar putea să apară din cauza:

- ➜ nerespectării unor reglementări legale;
- ➜ nerespectării unor prevederi ale contractelor de muncă;
- ➜ neacordării unor drepturi deja stabilite.

Aceste tipuri de conflicte de muncă se soluționează numai în instanță.

Negocierea contractului colectiv de muncă

Riscurile negocierii

În funcție de capacitatea de negociere, este posibil ca reprezentanții salariaților, respectiv sindicatul, să obțină **o creștere mai substanțială a drepturilor și mai mică a obligațiilor** față de cele stabilite în contractul colectiv de muncă de la nivel superior.

În acest caz, din punctul de vedere al patronului, ar fi fost preferabilă aplicarea contractului colectiv de muncă de la nivel superior.

În cazul în care nu se ajunge la un numitor comun în procesul de negociere, sindicatul are posibilitatea de a declanșa un conflict de muncă, denumit și ***conflict de interese.***

Conflictul de interese

Acest tip de conflict de muncă se declanșează în legătură cu începerea, desfășurarea și încheierea negocierilor colective.

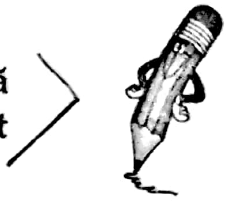
Conflictele de interese se pot soluționa prin conciliere, cu sprijinul unui delegat al Ministerului Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, prin mediere sau arbitraj.

3/2003, pag. 52

Recomandări privind negocierile colective

– Plan de acțiune –

În negocierea contractului colectiv de muncă vă recomandăm să utilizați și alte argumente decât cele clasice:



☞ **Stabilitatea locului de muncă și prestigiul firmei**

Aceste elemente pot constitui importante argumente în procesul de negociere.

☞ **Formarea profesională a salariaților** atât prin programe formale, cât și prin însăși activitatea firmei

Dacă angajații dvs. învață ceva nou în fiecare zi, datorită proiectelor și activităților mereu în schimbare, valorificați acest aspect în procesul de negociere.

Formarea profesională

☞ **Condițiile de muncă moderne și mediul de lucru**

Acestea sunt alte aspecte care pot fi prezentate reprezentanților salariaților ca elemente importante ale politicii de resurse umane.

☞ **Asigurările medicale, de viață sau de altă natură** pe care doriți să le oferiți salariaților

Astfel de beneficii pot înlocui o anumită parte din solicitările de natură salarială ale sindicatului și vă pot reduce costurile cu resursa umană.

Asigurări oferite angajaților

☞ **Participarea salariaților la profit**

Acest tip de recompensă este de preferat diferitelor prime care pot fi solicitate de salariați și care nu sunt adaptate la capacitatea financiară și la performanța societății.

Primele de Paști, de Crăciun, al 13-lea salariu, primele acordate cu alte ocazii sunt un cost fix, care nu variază în funcție de profitul firmei.

De altfel, participarea salariaților la profit constituie și un factor motivant în comportamentul salariaților, pentru a depune un efort în asigurarea viabilității și competitivității firmei.

Dacă negociați participarea salariaților la profit, **luați în considerare profitul real** care rezultă după încasarea veniturilor, și nu înainte de acest moment, când ele sunt numai scriptice.

☞ **Utilizați permanent date și informații argumentate,** din documentele firmei sau din alte surse: bilanț, balanță, buget de venituri și cheltuieli, contracte încheiate, alte documente care descriu mediul în care va evolua societatea dvs.

☞ **Mobilizați diverși experți în echipa de negociatori,** de preferință populari/sociabili, care să prezinte argumentele în fața sindicatului/reprezentanților salariaților.

☞ **Utilizați argumente care scot în evidență avantajele societății dvs.** față de ce se întâmplă în alte companii din sector (restructurări de personal, lichidări sau falimente, condiții de muncă etc.).

Tehnici de negociere

Pentru buna negociere a contractului colectiv de muncă din perspectiva dvs. ca angajator, vă recomandăm să apelați la următoarele tehnici de negociere:

☐ **Tehnica complimentării**

Fiind politicos şi amabil, este mai greu să fiţi refuzat. Puţini oameni sunt insensibili la laude.

☐ **Tehnica apropierii**

De exemplu, puteţi câştiga încrederea partenerului de negociere prin demascarea unor secrete.

☐ **Tehnica disimulării**

Nu dezvăluiţi obiectivele urmărite, dar încercaţi să le descoperiţi pe cele ale partenerului de negociere.

☐ **Tehnica „Da, dar..."**

Diplomaţii nu spun niciodată *NU!* – ei ştiu prea bine că oamenii detestă să fie contrazişi.

☐ **Tehnica „De ce?"**

Folosiţi această tehnică ca să aflaţi motivele pentru care sunt ridicate anumite pretenţii, ca să clarificaţi situaţia şi să găsiţi argumente de contracarare.

☐ **Tehnica datelor statistice**

Opozanţii dvs. pot fi mai uşor de convins pe marginea unor date. Nu faceţi însă greşeala de a prezenta date false, nereale (deşi pot fi prezentate numai parţial anumite informaţii) şi nici informaţii care să sprijine punctul de vedere al partenerilor de negociere.

☐ **Tehnica expunerii**

Convingeţi-vă partenerul că trebuie să vă ofere şansa de a vă expune argumentele.

☐ **Tehnica „trântitului uşii în nas"**

Oferiţi la început cât mai puţin, retrageţi-vă şi reveniţi oferind mai mult. În felul acesta vă veţi convinge partenerul de negociere că sunteţi rezonabil.

RENTROP & STRATON

☐ **Tehnica balanţei**

Scoateţi în evidenţă faptul că avantajele sunt mai puternice decât dezavantajele, iar câştigurile sunt mai mari decât pierderile.

☐ **Tehnica practicii standard**

Când este în avantajul dvs., apelaţi la practica curentă, care este utilizată şi în alte negocieri şi companii. Folosiţi deci argumentul „Aşa procedează toată lumea".

☐ **Tehnica retragerii aparente**

Oferiţi senzaţia că doriţi să vă retrageţi de la negocieri, grăbind astfel partenerul să adopte o anumită decizie.

☐ **Tehnica ofertei limitate**

Nu oferiţi totul dintr-o dată, ci treptat, pe măsură ce se derulează negocierile.

☐ **Tehnica replicii dure**

Este tehnica de folosit în situaţia în care opozanţii dvs. sunt oameni care cedează în faţa ofensivei.

Ce trebuie şi ce nu trebuie să conţină contractul colectiv de muncă la nivel de unitate

Ce să includeţi în contractul colectiv de muncă

Elemente obligatorii în contract

În contractul colectiv de muncă trebuie să includeţi:

✓ pentru drepturile şi obligaţiile negociate, cel puţin nivelul minim prevăzut în legislaţie şi în contractele colective de muncă de la nivel superior;

- ✓ **condițiile specifice** în care se acordă drepturile și se execută obligațiile prevăzute în legislație;
- ✓ **drepturile și obligațiile suplimentare,** care pot apărea din specificul companiei, al politicii de resurse umane și de management al societății.

În contractul colectiv de muncă de la nivel de societate ar trebui stipulate **cât mai puține obligații** pentru dvs. ca angajator, iar acestea să fie cât mai puțin detaliate, lăsându-vă astfel o libertate mai mare în adoptarea deciziilor.

Conținutul contractului colectiv de muncă de la nivel de societate este stabilit cu acordul celor două părți participante la negocieri, în raport cu obiectivele și interesele lor, precum și cu condițiile materiale și resursele existente.

Elemente obligatorii în contract

Legea prevede însă și patru categorii de repere **obligatorii** care trebuie incluse în contractul colectiv de muncă: salarizarea, durata timpului de lucru, programul de lucru, condițiile de muncă.

Lista de control a capitolelor unui contract colectiv de muncă

- ☐ **Părțile** contractante, **obiectivul** contractului și **principiile** de bază ale acestuia;
- ☐ **Durata** contractului colectiv de muncă și **modul de modificare** a acestuia;
- ☐ **Salarizarea** și alte drepturi salariale (sporuri, tichete de masă, cotă de participare la profit, adaosurile la salariu), **formele de salarizare;**

RENTROP & STRATON

☐ Reglementarea **timpului de muncă şi a timpului de odihnă**, inclusiv durata normală a timpului de muncă, durata redusă sau extinsă a timpului de muncă, munca suplimentară, munca în timpul nopţii, zilele de sărbătoare, concediul normal şi concediul suplimentar, zilele libere plătite, învoirile;

☐ **Organizarea muncii şi protecţia muncii** (securitatea muncii, protecţia şi igiena muncii, echipamentul individual de protecţie şi echipamentul de lucru, ocrotirea sănătăţii salariaţilor, condiţii sociale, munca în condiţii deosebite, organizarea şi normarea muncii, pierderea temporară a capacităţii de muncă, trimiterea salariaţilor la tratament şi odihnă, ajutoare materiale, alte activităţi social-culturale);

☐ Munca şi **protecţia femeilor, a tinerilor şi a persoanelor cu handicap**;

☐ **Încheierea** contractului individual de muncă (angajarea şi încadrarea personalului, perioada de probă), **conţinutul** contractului individual de muncă;

☐ **Modificarea/suspendarea** contractului individual de muncă (detaşarea, delegarea, promovarea şi retrogradarea, celelalte cazuri de suspendare);

☐ **Încetarea** contractului individual de muncă (demisia şi concedierea, pensionarea);

☐ **Formarea profesională**, economică, socială şi sindicală;

- ☐ **Informarea şi consultarea** salariaţilor, comunicările în cadrul companiei;
- ☐ **Drepturi şi activităţi sindicale,** protecţia liderilor de sindicat;
- ☐ Alte drepturi şi obligaţii ale părţilor;
- ☐ Dispoziţii finale.

Ce nu ar trebui să includeţi în contractul colectiv de muncă

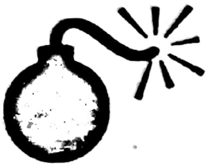
În contractul colectiv de muncă de la nivel de societate comercială nu trebuie să includeţi:

- ➜ acele **drepturi şi obligaţii,** stipulate de Codul muncii, **care pot fi detaliate şi reglementate şi prin regulamentul intern.**
  În timp ce contractul colectiv de muncă se încheie prin negociere şi se poate modifica numai prin acordul părţilor, regulamentul intern se întocmeşte de angajator, cu consultarea sindicatului sau a reprezentanţilor salariaţilor, după caz.
  Acolo unde este posibil, este recomandabil să utilizaţi regulamentul intern ca instrument de adaptare a prevederilor legislative şi a celor stabilite în contractul colectiv de la nivel superior;
- ➜ acele **drepturi şi obligaţii,** stipulate în Codul muncii, **care pot fi detaliate şi reglementate şi prin contractul individual de muncă.**
  În timp ce negocierea colectivă este un proces mai complex, negocierea individuală este mult mai uşoară.

RENTROP & STRATON

Succesiunea încheierii contractelor

În timp, contractele colective de muncă ar trebui **încheiate succesiv**, mai întâi să fie încheiat contractul colectiv la nivel național, contractul colectiv de muncă de la nivel de ramură și după aceea contractul colectiv de muncă la nivel de unitate.



Dacă nu se respectă această ordine, contractul colectiv de muncă de la nivel de unitate **trebuie adaptat** la contractele colective de la nivel superior, odată cu modificarea acestora.

Aceeași adaptare trebuie realizată și în cazul modificării legislației; în caz contrar se aplică direct noile prevederi legislative, indiferent de conținutul clauzelor incluse în contractul colectiv.

Rolul contractului colectiv de muncă în reglementarea relațiilor de muncă **nu elimină celelalte modalități** de reglementare, respectiv prin contract individual de muncă și prin regulament intern.

În anumite cazuri, reprezentanții salariaților și angajatorul convin ca regulamentul intern să fie considerat anexă la contractul colectiv de muncă.

Recomandăm **să se evite acest aranjament**, deoarece vă poate crea dificultăți în amendarea unor clauze ale regulamentului.

Acordurile încheiate între dvs., ca patron, și reprezentanții salariaților în vederea soluționării conflictelor de muncă sunt considerate **parte integrantă** din contractul colectiv de muncă.

Relațiile de serviciu

R

Ce sunt relațiile de serviciu R 50/002

Factorii de influență a relațiilor de serviciu R 50/002

Tipuri de relații de serviciu R 50/007

Cum să influențați pozitiv relațiile de serviciu R 50/010

RENTROP & STRATON

Ce sunt relațiile de serviciu

Pentru realizarea obiectivelor de muncă, salariații trebuie să interacționeze, să schimbe informații și să muncească în comun. Îndeplinirea eficientă a sarcinilor de serviciu este condiționată, în majoritatea covârșitoare a cazurilor, de modul în care salariații relaționează.

Definim totalitatea relațiilor care se creează între salariați pentru realizarea obiectivelor profesionale ale fiecăruia dintre ei ca fiind **relații de serviciu.**

Nu există o rețetă magică a relațiilor de serviciu, a felului în care acestea trebuie să se desfășoare, astfel încât ele să contribuie cu succes la atingerea obiectivelor profesionale ale fiecărui salariat și a obiectivelor generale ale organizației. Fiecare organizație, în funcție de felul acesteia, de factorii care o influențează, generează un anumit tip de relații de serviciu.

Nu încercați să impuneți un anumit model al relațiilor de serviciu numai pe motivul că în organizația de succes X ele funcționează!

S-ar putea ca modelul pe care veți încerca să-l impuneți să nu fie potrivit organizației dvs. și să nu aducă rezultatele scontate.

Factorii de influență a relațiilor de serviciu

Pentru a surprinde modul în care trebuie să se deruleze relațiile de serviciu în cadrul organizației dvs., este important să știți ce determină aceste relații.

1. Cultura organizaţională

Fiecare organizaţie, indiferent de tipul ei, are o anumită „filozofie". Personalul organizaţiei se sprijină pe un anumit set de valori şi norme care le influenţează atitudinea faţă de majoritatea aspectelor vieţii organizaţiei; totalitatea acestor norme, valori şi atitudini reprezintă **cultura organizaţiei.**

Atenţie: Cultura organizaţiei nu este întâlnită sub forma unui document scris. Ea există într-un anumit fel, indiferent de documentele organizatorice ale organizaţiei. Cel mult, respectarea în timp a acestor documente poate duce la modificări ale culturii organizaţionale.

Cultura organizaţiei influenţează relaţiile de serviciu; valorile organizaţiei determină normele nescrise ale organizaţiei, care, la rândul lor, impun salariaţilor o anumită atitudine.

Exemplu

De exemplu, într-o organizaţie în care vechimea în muncă este una dintre valori, o normă nescrisă ar putea fi modul de adresare – folosind persoana a doua plural – a salariaţilor mai tineri faţă de cei mai în vârstă; atitudinea generată este aceea de a aştepta soluţii şi instrucţiuni din partea celor mai vechi, chiar dacă este vorba de acelaşi nivel ierarhic.

Valorile sunt convingerile despre ceea ce este bine să se întâmple în cadrul organizaţiei.

Cele mai răspândite valori sunt:

- performanţa individuală;
- performanţa organizaţională;
- competenţa profesională;
- autoritatea ierarhică;

R&S RENTROP & STRATON

Valori în cadrul organizaţiei

- nivelul studiilor;
- experienţa;
- vechimea în muncă;
- orientarea spre calitate;
- orientarea către client;
- grija faţă de oameni.

Atenţie: De multe ori, nu există acelaşi set de valori pentru toate categoriile de personal. Putem aminti un caz, al unei firme proaspăt trecute în proprietate particulară, unde personalul de conducere impus de noul proprietar se baza pe performanţă organizaţională, autoritate, calitate şi satisfacţia clienţilor; pentru restul personalului, nivelul studiilor, vechimea în muncă şi grija faţă de oameni reprezentau principalele valori.

În foarte multe cazuri, personalul de top management pune accent pe performanţa organizaţională, iar specialiştii organizaţiei, fără funcţii de conducere, pe performanţa individuală.

Normele sunt consecinţa setului de valori şi reglementează activitatea grupurilor şi a indivizilor în cadrul organizaţiei. Ele sunt „regulile nescrise" ale organizaţiei; dacă se formalizează, se transformă în politici şi proceduri ale companiei.

Regulile nescrise ale organizaţiei

Normele, în general, se referă la:

- relaţiile şefi – subordonaţi;
- stilul de muncă;
- loialitatea faţă de organizaţie;
- formalismul – îmbrăcăminte, reguli de adresare, gesturi;
- exprimarea nemulţumirilor;
- transparenţa informaţiilor.

Ca și valorile, normele pot diferi de la o categorie de personal la alta. În cadrul unei organizații, relațiile dintre șefi și subordonați pot fi cordiale la nivelul de vârf al organizației, dar pot fi autoritare la nivelurile inferioare. De asemenea, dacă la nivel managerial poate fi promovată norma „vii primul, pleci ultimul", la nivelul personalului de execuție se respectă cu strictețe programul de lucru.

Diferențe de norme în organizație

Atitudinile salariaților sunt determinate de valorile și normele organizației. Atitudinile se referă în general la reacțiile salariaților față de:

- rezolvarea sarcinilor de serviciu;
- modul de relaționare între diverse categorii de personal;
- programul de lucru;
- sistemul de beneficii și recompense al organizației;
- promovare;
- noii angajați;
- comunicarea în cadrul organizației.

Atitudinile salariaților

> Punerea în practică a valorilor și a normelor nescrise ale organizației prin intermediul atitudinilor poartă numele de **comportament organizațional**. Acesta definește modul în care salariații percep cultura organizațională și se manifestă în consecință.

2. Documentele organizatorice

În afara culturii organizaționale, care influențează în mod direct felul relațiilor de serviciu, un alt factor de influență îl reprezintă documentele organizatorice. Acestea formalizează modul în care trebuie să se desfășoare, în viziunea celor care le-au elaborat, relațiile de serviciu.

- **Regulamentul de organizare și funcționare și fișa de post** *(a se vedea și capitolele A 33, R 47)* – influențează derularea relațiilor de serviciu prin stabilirea clară a sarcinilor de serviciu (deci a domeniilor în care un salariat trebuie să colaboreze cu colegii săi) și a autorității conferite (influențează felul relațiilor de serviciu).

Rolul documentelor organizatorice

- **Politicile** și/sau **procedurile de lucru** *(a se vedea și capitolul R 47)* – stabilesc modul în care salariații trebuie să colaboreze pentru atingerea obiectivelor individuale și organizaționale.

- **Regulamentul de ordine interioară/Manualul personalului** *(a se vedea și capitolul R 47)* – stabilește regulile pe care salariații trebuie să le respecte pentru buna derulare a relațiilor de serviciu.

Exemplu

Astfel, pentru un contabil se poate stabili, prin intermediul regulamentului de organizare și funcționare și al fișei de post, că va participa la inventarierea gestiunilor. În acest mod este stabilit domeniul relațiilor de serviciu: inventarierea gestiunilor.

Tot prin aceleași documente se stabilește că va coordona inventarierea – deci va avea atribuții de coordonare.

Prin intermediul procedurii de inventariere este stabilit că inventarierea se va face lunar, la începutul lunii, că va dura 2 zile și se va face împreună cu gestionarii depozitelor.

Regulamentul de ordine interioară va stabili regulile privitoare la programul de lucru, fumat, ținută, consumul de băuturi alcoolice, adresare etc., reguli care vor face posibilă colaborarea celor implicați în inventarierea gestiunilor.

Tipuri de relații de serviciu

Relațiile de serviciu care se generează între salariați pentru atingerea obiectivelor individuale și colective pot fi de tipul:

Tipuri de relații de serviciu

- relațiilor organizatorice formale;
- relațiilor de serviciu ad-hoc;
- relațiilor interpersonale.

Relațiile organizatorice formale se stabilesc prin documentele organizatorice ale firmei și precizează:

- rolul persoanei în cadrul relației;
- activitățile persoanei în cadrul relației.

Pe pagina următoare este prezentat un tabel orientativ ce cuprinde tipul relațiilor organizatorice, rolurile și activitățile conferite de acestea.

Relațiile de serviciu ad-hoc sunt acele relații care se creează în afara reglementărilor organizatorice oficiale; ele se referă la diverse probleme ale organizației, care impun o participare mai largă decât cea strictă, prevăzută de regulamente. Cel mai adesea se manifestă în cadrul ședințelor, dar nu este exclusă nici manifestarea lor pe coridoarele organizației.

Exemplu

De exemplu, în cadrul unei ședințe, directorul general poate cere părerea tuturor șefilor de departamente cu privire la noul slogan publicitar al companiei; sau, în cazul unei discuții pe coridor, șeful departamentului de logistică cere părerea altor colegi cu privire la tipul autovehiculelor ce trebuie achiziționate de companie.

Relație organizatorică	Roluri	Activități
Relații de autoritate		
ierarhice	Șef	Planificarea, organizarea, coordonarea activității
	Subordonat	Execuția sarcinilor
funcționale	Specialist	Stabilirea de reguli de specialitate ce trebuie respectate de restul personalului; controlul respectării regulilor
	Restul personalului	Respectarea regulilor
de colaborare	Colaboratori	Transmitere și primire de informații
Relații de stat major	Șef proiect	Planificarea, organizarea și coordonarea proiectului
	Membri în echipa proiectului	Execuția sarcinilor din cadrul proiectului
Relații de control	Controlor	Planificarea, organizarea și efectuarea controlului
	Controlat	Oferirea de informații
Relații de reprezentare	Salariat	Transmitere – primire de informații
	Persoane din exteriorul organizației	Transmitere – primire de informații

Statutul și rolurile participanților la acest tip de relații de serviciu sunt determinate, în cea mai mare măsură, de tipul culturii organizatorice, de valorile și normele acesteia.

Exemplu

Probabil că ați întâlnit de multe ori o situație de genul: „Trebuie să pregătesc un raport de activitate până mâine dimineață și nu știu cum să-l fac. O să-l întreb pe Popescu, el este cel mai vechi aici.“ sau „Trebuie să pregătesc un raport de activitate până mâine dimineață. O să vorbesc cu Georgescu, el este o persoană foarte creativă și știe să compună bine.“.

Diferențele de abordare țin de diferențele culturale – în primul caz, vechimea este una dintre valorile organizației, în cel de-al doilea – creativitatea.

Relațiile interpersonale sunt suportul pe care se construiesc primele două tipuri de relații. Relațiile de serviciu, fie ele formalizate sau ad-hoc, sunt relații între oameni și una dintre cheile succesului constă în menținerea unor relații umane cât mai bune.

Pe regulile care sunt respectate în acest tip de relații se bazează:

Importanța relațiilor interpersonale

D

- ✓ regulamentele companiei – în special Regulamentul de ordine interioară/Manualul personalului, unde pot fi întâlnite formulări de genul „Ne așteptăm ca salariații noștri să manifeste respect reciproc în relațiile de serviciu.“, „Limbajul folosit de salariați noștri va fi întotdeauna oficial, evitându-se pe cât posibil limbajul colocvial sau vulgar.“ sau „Ținuta oficială la serviciu este costum pentru bărbați și deux pieces pentru femei.“;
- ✓ valorile și normele culturii organizaționale – acestea pot impune un anumit tip de adresare față de superiorii ierarhici, față de femei sau față de persoanele în vârstă ori o anumită permisivitate pentru ținută.

Reguli în relaţiile interpersonale

Indiferent pe ce se bazează regulile care guvernează relaţiile interpersonale, acestea se referă în special la:

- modul de adresare şi de comportare faţă de diferite categorii de personal;
- ţinuta la serviciu;
- reguli privitoare la fumat;
- consumul băuturilor alcoolice la serviciu;
- gesturi permise;
- folosirea telefonului;
- reguli de comunicare scrisă şi electronică;
- reguli de protocol – cum sunt întâmpinaţi vizitatorii, cum sunt trataţi aceştia.

Cum să influenţaţi pozitiv relaţiile de serviciu

Test

Ţinând cont de faptul că relaţiile de serviciu contribuie la realizarea obiectivelor individuale şi colective ale organizaţiei, rezultă importanţa acestora în bunul mers al organizaţiei.

Vă prezentăm în continuare un chestionar care are rolul de a vă îndruma în influenţarea pozitivă a relaţiilor de serviciu. În cazul în care răspunsul dvs. la întrebările care urmează va fi negativ, vă propunem soluţii posibile la situaţiile descrise.

1. Relaţiile organizatorice sunt foarte clar definite în organizaţia dvs.? Da ☐ Nu ☐

Soluţie:

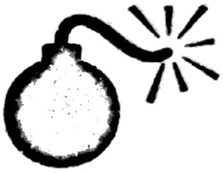
Important: documente organizatorice uşor de înţeles

2/2001, pag. 58

Revedeţi documentele organizatorice ale companiei. Puneţi-vă în situaţia celor care trebuie să le aplice şi verificaţi dacă ştiţi, pe baza acestor documente, ce aveţi de făcut şi cum trebuie să procedaţi.

Poate fi o problemă legată de stilul folosit la elaborarea documentelor (greoi, de neînțeles) sau de gradul de aprofundare atins de aceste documente (ele oferă indicii generale sau nu reglementează clar majoritatea cazurilor posibile).

Atenție: Una dintre cele mai întâlnite probleme de organizare este definirea incompletă a autorității pe care o are un post sau un compartiment organizatoric. De aici rezultă multe neclarități în exercitarea relațiilor de serviciu.



2. Sunt respectate relațiile organizatorice stabilite? **Da** ☐ **Nu** ☐

Soluție:

Există două explicații pentru nerespectarea relațiilor organizatorice:

- ➜ Acestea nu sunt clar definite și atunci personalul alege „propria cale" de funcționare – în acest caz reveniți la punctul 1.
- ➜ Nu există un control adecvat în ceea ce privește respectarea documentelor organizatorice – în acest caz trebuie să instituiți proceduri de control.

3. Cunoașteți valorile și normele culturii organizaționale proprii? **Da** ☐ **Nu** ☐

Soluție:

Necunoașterea caracteristicilor culturii organizaționale poate duce la cazuri de „bruscare", prin intermediul regulamentelor oficiale, a așteptărilor salariaților. Acest lucru se întâmplă atunci când se instituie reguli care intră în contradicție cu valorile și normele nescrise ale organizației.

Țineți seama de regulile nescrise ale organizației

RENTROP & STRATON

Valori	Descriere (exemplu)
Performanța individuală	Cea mai importantă valoare în cadrul organizației
Performanța organizațională	I se dă importanță doar la nivel de top management
Competența profesională	I se dă importanță doar la nivelul de execuție
Autoritatea ierarhică	Nu este o valoare propriu-zisă; este înlocuită mai degrabă cu autoritatea conferită de performanța individuală
Nivelul studiilor	Nu există ca valoare în cadrul organizației
Experiența	I se dă importanță la nivel de execuție
Vechimea în muncă	Nu există ca valoare în cadrul organizației
Orientarea spre calitate	Predominantă în sectorul de producție
Orientarea către client	Predominantă în sectorul de marketing
Grija față de oameni	Nu există ca valoare în cadrul organizației
Norme	**Descriere (exemplu)**
Relațiile șef – subordonați	Cordiale la nivel de top management; autoritare la nivel de management mediu
Stil de muncă	„Dacă nu te prinde noaptea la serviciu înseamnă că nu muncești."
Loialitatea față de organizație	„Nu este firma mea, nu mă interesează."
Formalismul	Respect „jucat" față de manageri; reguli cât mai libere în rest; ținuta ar trebui să fie de afaceri
Exprimarea nemulțumirilor	Doar „în șoaptă"; niciodată față de cel care este obiectul nemulțumirii
Transparența informațiilor	„N-are nimeni nimic de-a face cu munca mea. Transmit informații doar când îmi spune șeful."

Pentru definirea culturii organizaţionale, vă recomandăm folosirea unui formular de tipul celui de la pagina R 50/012 (formularul prezintă o exemplificare).

4. Cultura organizaţională corespunde obiectivelor organizaţiei dvs. şi mediului în care îşi desfăşoară aceasta activitatea?

Da ☐ **Nu** ☐

Soluţie:

Cultura organizaţională este rezultatul unui echilibru între aspiraţiile salariaţilor şi mediul organizaţional.

Pentru a realiza o schimbare este nevoie de un „factor destabilizator" care să ducă lucrurile în sensul dorit. Aceşti factori pot fi impuşi (şi în acest caz şansele de reuşită scad) sau poate fi facilitată, cu inteligenţă, apariţia lor.

Dintre aceşti factori putem aminti:

- training-uri interne şi externe;
- explicarea/facilitarea înţelegerii schimbărilor din mediul extern organizaţiei;
- schimbarea structurii de personal;
- sisteme flexibile de beneficii şi recompense.

Atenţie: Sensul schimbării trebuie stabilit cu precizie şi implementat fără şovăieli.

De foarte multe ori, schimbarea condiţiilor în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea va impune brutal schimbarea culturii organizaţionale. De aceea este bine ca aceste schimbări să fie prevăzute şi implementate „lin".

5. Relaţiile de serviciu ad-hoc din organizaţia dvs. influenţează pozitiv atingerea obiectivelor?

Da	Nu
☐	☐

Soluţie:

Dacă nu puteţi răspunde afirmativ la această întrebare, trebuie să găsiţi cauza influenţei negative.

Iată câteva explicaţii:

- ➜ Se pierde foarte mult timp pentru luarea unei decizii prin consultarea multor persoane care nu sunt direct implicate în aplicarea deciziei.
- ➜ Este posibilă o nesiguranţă a personalului faţă de realizarea sarcinilor de serviciu.
- ➜ Relaţiile ad-hoc oferă prea multă putere liderilor informali, în detrimentul celor oficiali.
- ➜ Nerezolvarea problemelor într-un cadru oficial conduce la haos.

Odată ce aţi identificat cauza, acţionaţi prompt pentru înlăturarea acesteia.

Responsabilitatea socială a companiei

R 59

Ce este responsabilitatea socială a companiei R 59/002

Rolul managerului de resurse umane R 59/005

Situaţii discriminatorii pe care trebuie să le evitaţi în firma dvs. R 59/007

Cum să recunoaşteţi o companie responsabilă din punct de vedere social R 59/008

La ce riscuri se supune firma care ignoră responsabilitatea socială R 59/011

Ce beneficii obţine firma dvs. dacă se implică în rezolvarea problemelor comunităţii R 59/015

Baza legislativă care încurajează responsabilitatea socială a firmelor în România R 59/016

Codurile de conduită ale companiilor multinaţionale R 59/019

Ce este responsabilitatea socială a companiei

Globalizarea conduce la modificări profunde şi în structura organizatorică a companiilor. Pentru a răspunde noilor provocări, în ultimii ani s-a conturat conceptul de ***responsabilitate socială a companiilor.***

Odată cu acest nou concept a fost lansat principiul conform căruia eficacitatea firmelor nu va mai fi apreciată doar în funcţie de performanţele economice ale acestora.

Dacă doriţi ca firma dvs. **să funcţioneze pe termen lung şi să rămână competitivă** în contextul unei economii tot mai globalizate şi al aderării foarte apropiate a României la Uniunea Europeană, trebuie să elaboraţi strategii şi politici în vederea transformării firmei într-o **afacere responsabilă din punct de vedere social.**

Firmele, indiferent de mărimea lor, trebuie să devină mult mai implicate în problemele sociale.

Din acest punct de vedere, un studiu realizat de *Committee for Economic Development* din SUA sugerează următoarele perspective ale societăţilor:

Afacerea responsabilă din punct de vedere economic şi social

- **Cercul intern (la nivelul firmei)** – cuprinde responsabilităţile de bază precise, necesare pentru realizarea obiectivelor economice: produsele, serviciile, locurile de muncă şi creşterea economică a societăţii.
- **Cercul intermediar (la nivelul mediului în care se desfăşoară afacerea)** – cuprinde respon-

sabilitățile referitoare la îndeplinirea obiectivelor economice în condițiile conștientizării importanței aspectelor sociale: conservarea mediului, condițiile de angajare și relațiile cu salariații, informarea corectă și completă a consumatorilor, precum și tratamentul față de aceștia.

Afacerea responsabilă din punct de vedere economic și social

- **Cercul exterior (în contextul strategiilor din țara respectivă și chiar în afara granițelor)** – cuprinde responsabilitățile noi care apar și pe care orice firmă trebuie să și le asume, chiar dacă nu sunt foarte vizibile încă pe scară largă, în societate. Firmele trebuie să devină implicate în îmbunătățirea activă a mediului social; ele trebuie să sprijine rezolvarea problemelor sociale, precum sărăcia și celelalte probleme cu care se confruntă mediul în care își desfășoară activitatea, mergând până la afirmarea responsabilității sociale în afara granițelor țării, în contextul globalizării economice.

Ce înseamnă, de fapt, responsabilitatea socială a companiei:

➜ Filantropie din partea unei corporații, adică acțiuni cu caracter umanitar menite să „îndulcească" impactul activității sale?

➜ Simplă respectare a legislației existente, adică minimum obligatoriu pentru ca firma respectivă să poată exista?

➜ Politică de „Public Relations", adică încă un instrument „formal" prin care o companie își asigură un loc în competiția economiei de piață?

?

Responsabilitatea socială a companiei este modalitatea în care o firmă își desfășoară activitatea în cadrul sistemului legislativ și al reglementărilor stabilite de societate, în conformitate cu drepturile universale ale omului.

Conceptul de *responsabilitate socială a firmei* a apărut datorită trecerii de la modelul economic predominant al business-ului către un model mult mai larg de **business socio-economic.**

Modelul clasic economic

Modelul clasic economic al firmelor a pus accentul în principal pe: producție, exploatarea resurselor, interesele individuale, un interes minor al guvernului și o viziune generală a business-ului ca un **sistem închis.**

Modelul socio-economic

Modelul socio-economic accentuează atenția care trebuie acordată calității vieții, conservării resurselor, intereselor societății și privește business-ul ca pe un **sistem deschis.**

Terminologia legată de responsabilitatea socială a companiei

Referitor la dimensiunea socială și comunitară a activității unei companii nu există o terminologie unitară, clară, cu definiții precise.

Termenii cei mai des întâlniți (atât la nivel internațional, cât și în țara noastră) sunt următorii:

✓ *responsabilitate socială a corporațiilor;*
✓ *filantropie corporatistă;*
✓ *cetățenia corporațiilor;*
✓ *implicare comunitară;*
✓ *investiții sociale;*

✓ *investiții responsabile social;*
✓ *antreprenoriat social.*

Responsabilitatea socială la nivelul firmei

Rolul managerului de resurse umane privind responsabilitatea socială la nivelul firmei

Evoluția angajaților firmei

Managerul de resurse umane este cel mai direct implicat în problemele de responsabilitate socială, cu atât mai mult cu cât el este direct răspunzător de evoluția angajaților firmei.

În activitatea lui, acesta se confruntă cu o serie de situații complexe, care pot influența profund activitatea întregii firme. De exemplu:

Exemplu

- *Ce obligații are o firmă față de un angajat care a lucrat în trecut cu rezultate foarte bune, dar care a devenit inutil din cauza pierderii aptitudinilor cerute de munca lui?*
- *Ce impact poate avea stilul de viață al unui angajat asupra promovării, dacă celelalte condiții sunt îndeplinite?*
- *Ce cantitate de informație poate să primească un angajat referitor la o anumită problemă, față de un alt angajat cu aceleași atribuții și responsabilități?*

Comportament etic

Comportamentul etic sau neetic vă afectează în mod direct luarea deciziilor și vă determină felul în care acționați ca manager.

Din această perspectivă, elementul esențial este conflictul potențial dintre etica fiecărui individ și cerințele impuse de organizația în care individul respectiv își desfășoară activitatea.

RENTROP & STRATON

Singurul element stabil și intangibil în cadrul firmei dvs. este **legea**, care trebuie respectată de fiecare: manageri și subordonați, furnizori și clienți, colegi și colaboratori – deci de toți cei care participă, din interior sau exterior, la funcționarea sistemului economic.

În vederea elaborării unei **strategii de implementare a echității** la nivelul întregii firme, vă puteți baza atât pe sistemele legislative specifice managementului resurselor umane pentru combaterea discriminărilor de orice fel, cât și pe activitatea unor comitete și agenții specializate – guvernamentale, departamentale sau private.

Departamentul de resurse umane are un rol crucial în realizarea unui **comportament responsabil social** în firmă.

De aceea, sfatul nostru este ca, în funcțiile din acest departament, să selectați, pe cât posibil, persoane cunoscătoare a naturii umane și interesate în stimularea și motivarea acesteia.

Echitate în firmă

Reflectarea responsabilității sociale la nivelul firmei constă în detalierea și implementarea unor acțiuni specifice echitabile, care să favorizeze un climat etic promotor de **șanse egale pentru toți angajații**, în toate activitățile de resurse umane: selecție, promovare, evaluare etc.

Pentru ca **deciziile** care afectează direct viața și activitatea angajaților din firma dvs. să fie **nediscriminatorii**, trebuie să elaborați niște criterii de determinare a **variantelor decizionale optime**.

Aceasta presupune că în luarea unei decizii va trebui să țineți cont de efectul acesteia asupra eficienței activității firmei în corelație cu satisfacerea intereselor angajaților.

Valorile firmei

Fișele de post, regulamentele interne, ghidul privind politica firmei și formularele de evaluare a performanțelor sunt mecanisme ce stabilesc și aduc la cunoștință **standardele firmei.**

Felul în care o firmă indică sau nu **regulile de conduită** reflectă valorile managementului și influențează direct adoptarea unui comportament responsabil social al firmei.

Situații discriminatorii pe care trebuie să le evitați în firma dvs.

Dvs., managerul de resurse umane, trebuie să identificați posibilele situații generatoare de **comportamente discriminatorii** și să le evitați.

Iată câteva exemple clasice de **discriminare privind accesul la anumite posturi:**

Exemplu

- ➜ Femeile sunt deseori excluse de la selecții pentru posturi care comportă riscuri sau pentru posturi cu cerințe foarte ridicate în privința capacităților fizice și/sau intelectuale.

- ➜ Organizațiile cu obiective puternic legate de cerințele unei anumite minorități etnice și/sau religioase exclud persoanele care au o altă apartenență.

- ➜ Unele firme impun limită de vârstă pentru exercitarea anumitor meserii (în domeniul aviației, în industria militară, în cazul posturilor de secretariat, în serviciile turistice etc.), invocând diminuarea capacităților fizice și/sau psihice ale persoanelor ce depăşesc limita impusă.

Multe firme pot folosi **nivelul educaţional drept criteriu de selecţie,** considerând că acesta decurge firesc din *necesităţile firmei.*

Pentru ca acest factor să nu capete un caracter discriminatoriu, solicitarea unui nivel educaţional minim pentru ocuparea unui anumit post trebuie să fie corelată cu necesităţile educaţionale pentru domeniul respectiv. O anumită diplomă nu poate constitui întotdeauna un act justificativ pentru sarcinile ce-i revin unui angajat în cadrul unui anumit post.

Interviurile şi chestionarele pentru angajare, promovare, transfer etc. pot deveni puncte-cheie pentru discriminări.

Evitaţi acţiunile care ar putea duce la **discriminări bazate pe informaţiile obţinute de la angajaţi,** deoarece orice suspiciune poate genera conflicte grave, de multe ori cu consecinţe legale.

Exemplu

În tabelul de la pag. R 59/009 vă prezentăm tipurile de **informaţii solicitate la recrutarea personalului** şi modul în care aceste informaţii ar putea căpăta un caracter discriminatoriu (după L. Robert Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu: *Managementul resurselor umane,* Ed. Economică, Bucureşti, 1997).

Cum să recunoaşteţi o companie responsabilă din punct de vedere social

Motivaţia primordială a existenţei unei firme este **obţinerea de profit,** iar eforturile oamenilor de

Tipuri de informații solicitate la recrutare	Ar putea să nu fie discriminatorii următoarele date	Ar putea fi discriminatorii următoarele date
Nume	– dacă a lucrat sub alt nume	– asocierea cu originea etnică
Vârstă	– dacă are sub 18 sau 21 de ani și angajarea ar contraveni legii	– data nașterii – data absolvirii liceului
Adresă	– adresa și durata rezidenței	– adresele precedente – locul nașterii
Rasă/culoare	– caracteristici generale	– rasa sau culoarea pielii
Origine etnică/națională		– descendență, strămoși, originea națională, naționalitatea etc.
Sex și componența familiei		– sexul, statutul marital, persoanele dependente
Credințe/religie		– afilierea religioasă
Cetățenie	– dacă are permis de muncă sau este cetățean al țării	
Limbă	– limba (citit/scris), numai dacă are legătură cu postul	– limba maternă, limba folosită acasă
Referințe	– numele persoanelor care pot furniza referințe	– numele patronului sau liderului religios
Rude	– numele rudelor deja angajate de firmă	– numele și/sau adresa oricărei rude a solicitantului
Organizații	– apartenență sindicală sau în organizații profesionale	– cluburile sau organizațiile sociale din care face parte candidatul
Dosar penal/condamnări	– condamnări, dacă au legătură cu performanțele postului	– numărul și motivul arestărilor, în afara celor vizând postul
Fotografii		– înainte de angajare
Înălțime/greutate		– cerințe de înălțime/greutate
Limitări fizice	– când limitările fizice nu permit îndeplinirea sarcinilor	– când un solicitant este considerat handicapat
Educație	– calificarea/perfecționarea	
Statut militar	– ce armă, tip de educație și grad a obținut	– misiuni militare îndeplinite
Statut financiar		– dacă are debite scadente

afaceri şi ale managerilor sunt, în principal, acelea de a asigura profitabilitatea activităţii firmei.

În desfăşurarea activităţii companiei este important însă să se răspundă şi la întrebări de genul:

- Cum se realizează afacerea respectivă?
- Care este „filosofia" după care se conduce firma?

Modele de management

Iată câteva **modele de management al firmelor** şi legătura acestora cu politicile de responsabilitate socială (după L. Robert Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu: *Managementul resurselor umane,* ed. Economică, Bucureşti, 1997):

Maximizarea profitului

1. Modelul orientat spre interesele patronatului

- Obiectivul firmei este maximizarea profitului.
- Raţionamentele care stau la baza elaborării politicilor şi strategiilor de management:
  - firma este privită exclusiv ca o instituţie economică;
  - munca este considerată o resursă care poate fi cumpărată şi vândută ca orice capital.

Atmosferă de lucru stimulativă

2. Modelul orientat spre interesele angajaţilor

- Obiectivul firmei este crearea unei atmosfere stimulative de lucru.
- Raţionamentele care stau la baza elaborării politicilor şi strategiilor de management:
  - firma are obligaţia să ofere oportunităţi pentru realizarea individuală;
  - munca este un fenomen unic, preţios.

Păstrarea legalităţii

3. Modelul orientat spre sarcini

- Obiectivul firmei îl reprezintă păstrarea legalităţii, cu evitarea încălcării drepturilor individuale.

- Raționamentele care stau la baza elaborării politicilor și strategiilor de management:
  - firma este privită „ca un bun cetățean al comunității";
  - firma caută să pună bazele unor relații mutuale reciproc avantajoase cu alte firme.

4. Modelul orientat spre responsabilitățile sociale

- Obiectivul firmei este acordarea de asistență societății în ansamblu, în sensul că firma acționează ca o sursă de rezolvare a problemelor complexe cu care se confruntă societatea.
- Raționamentele care stau la baza elaborării politicilor și strategiilor de management:
  - firma este, în egală măsură, o instituție socială și economică;
  - firma este un mediu activ al schimbărilor.

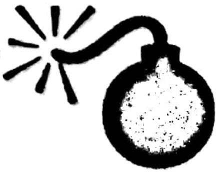
Acordarea de asistență societății

La ce riscuri se supune firma care ignoră responsabilitatea socială

O afacere se poate desfășura după modele diferite (vezi pag. R 59/010), iar consecințele pe termen lung sunt și ele, la rândul lor, diferite.

În contextul actual, dacă politicile și cultura firmei dvs. sunt **orientate exclusiv către obținerea de profit maxim**, fără a ține cont de impactul asupra mediului intern și extern în care vă derulați afacerea, vă puteți confrunta cu următoarele tipuri de **probleme:**

➜ Mediul intern devine ostil, angajații nu se simt motivați, muncesc la capacitate minimă, singura modalitate de a-i menține în firmă rămâne un



salariu din ce în ce mai mare, pe care cu timpul nu vi-l mai puteți permite.

→ Imaginea firmei va fi deteriorată din ce în ce mai mult, urmare a informațiilor oferite de angajați, de clienți și de comunitate.

→ Asupra activității firmei vor crește presiunile grupurilor de interese (precum sindicatul și guvernul), astfel că vă va fi din ce în ce mai greu să faceți față concurenței.

Pentru a răspunde cerințelor mereu crescânde ale mediului de afaceri privind comportamentul social responsabil al firmelor, **în vederea obținerii unui climat favorabil și pentru crearea unei imagini cât mai transparente,** vă recomandăm să utilizați **rapoartele sociale.**

Rapoartele sociale ale firmei

Acestea au următoarele scopuri:

✓ Să reprezinte o **bază pentru evaluarea activităților corporației** în funcție de performanța economică și socială.

✓ Să dea tuturor salariaților o **mai bună înțelegere a misiunii firmei** și a obiectivelor ei sociale.

✓ Să ajute managerii și toate grupurile sociale interesate să aibă o imagine cât mai transparentă atât asupra dimensiunii economice, cât și a celei sociale a activității firmei.

✓ Să ajute la integrarea tuturor factorilor sociali de care trebuie să se țină cont în derularea afacerii, în planificarea pe termen lung a activităților și să identifice problemele și oportunitățile care apar pentru managementul firmei.

✓ Să reprezinte o bază de evaluare a consecințelor sociale privind activitățile firmei.

- ✓ Să ofere managementului un **raport asupra stării activităţilor sociale ale firmei.**
- ✓ Să **îmbunătăţească imaginea publică** a afacerii, legat de responsabilitatea socială.
- ✓ Să răspundă la anumite chestionare provenite de la guvern, presă, grupuri de consumatori etc.
- ✓ Să prevadă oportunităţile şi beneficiile rezultate în urma abordării unui comportament social responsabil, precum: recunoaşterea publică şi întărirea răspunderii sociale.

Rapoartele sociale ale firmei

Responsabilitatea socială la nivelul zonei în care se desfăşoară afacerea

Pentru a elabora strategiile şi politicile referitoare la responsabilitatea socială în firma dvs. va trebui să luaţi în calcul toate **grupurile sociale conexe** din afara firmei.

Cultura firmei va trebui să armonizeze necesităţile şi acţiunile umane din interiorul firmei cu cele exterioare, în sensul de a oferi **oportunităţi egale** pentru toţi cei interesaţi: un mediu mai curat, facilităţi privind educaţia, sănătatea sau cultura, siguranţa indivizilor şi a comunităţilor, politici oneste în domeniul preţurilor şi al garantării investiţiilor etc.

Acţiuni responsabile faţă de grupurile conexe

> **Responsabilitatea** socială poate fi definită şi drept principiul etic fundamental care exprimă faţă *de cine* şi *pentru ce* este răspunzător un manager.
>
> În baza acestui principiu, respectarea legilor şi a prevederilor contractuale, precum şi onestitatea nu sunt suficiente; trebuie luate în considerare, simultan, şi dorinţele, şi necesităţile grupurilor interesate în existenţa şi funcţionarea firmei.

?

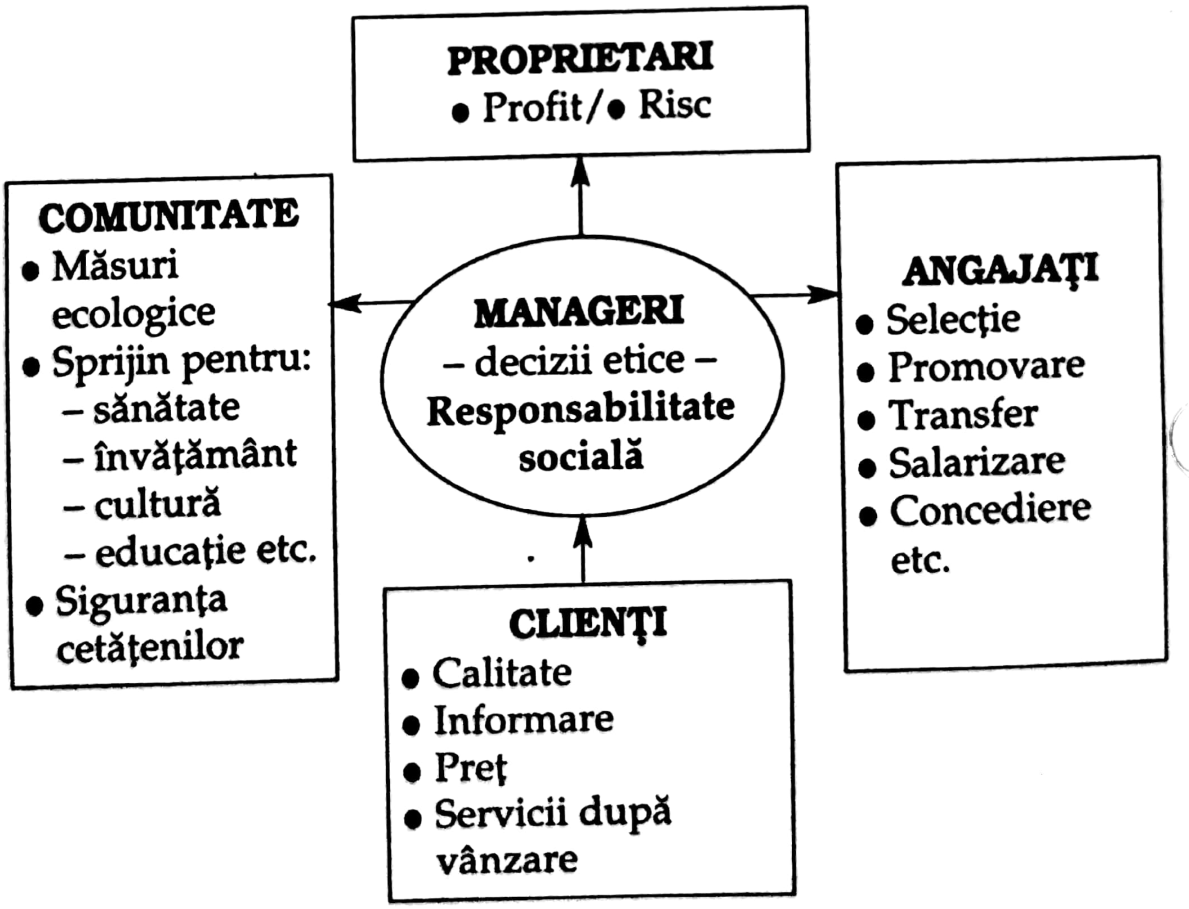
RS RENTROP & STRATON

Activitatea dvs. ca manager de resurse umane nu trebuie să se rezume doar la cunoaşterea problemelor angajaţilor şi la armonizarea acestora cu obiectivele generale ale organizaţiei.

Trebuie să vă implicaţi şi în problematica celorlalte grupuri sociale, de la proprietari şi clienţi, până la membrii comunităţilor afectate de activitatea firmei.

Grupurile sociale conexe

În schema de mai jos vă prezentăm principalele **grupuri sociale** reprezentative şi sferele de influenţă ale responsabilităţii sociale (după L. Robert Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu: *Managementul resurselor umane,* Ed. Economică, Bucureşti, 1997).


PROPRIETARI
• Profit/• Risc
COMUNITATE
• Măsuri ecologice
• Sprijin pentru:
– sănătate
– învăţământ
– cultură
– educaţie etc.
• Siguranţa cetăţenilor
MANAGERI
– decizii etice –
Responsabilitate socială
ANGAJAŢI
• Selecţie
• Promovare
• Transfer
• Salarizare
• Concediere
etc.
CLIENŢI
• Calitate
• Informare
• Preţ
• Servicii după vânzare

Ce beneficii obţine firma dvs. dacă se implică în rezolvarea problemelor comunităţii

☐ **Beneficii la nivelul personalului angajat**

☐ **Din perspectiva personalului:** de exemplu, atragerea de personal calificat din rândul persoanelor cu spirit civic (care se vor interesa de companie dacă valorile acesteia coincid cu cele personale) sau accesul la resurse umane neutilizate anterior (de exemplu, din programele derulate pentru elevi sau studenţi).

☐ **Din perspectiva coeziunii echipei:** de exemplu, lucrul împreună în alte condiţii decât cele de birou; comunicarea între departamente care nu au legături foarte strânse în timpul activităţilor cotidiene; rezultate similare cu cele ale activităţilor de team-building.

☐ **Din perspectiva climatului din interiorul organizaţiei şi a moralului angajaţilor:** de exemplu, ieşirea din rutină, oferirea de satisfacţii emoţionale într-un moment stresant sau dificil pentru companie.

☐ **Din perspectiva calificării personalului:** de exemplu, posibilitatea de a dobândi alte competenţe, în special interpersonale, prin voluntariat; lărgirea sferei de experienţă în domeniul de activitate, prin expunerea la situaţii diverse etc.

☐ **Beneficii la nivelul contextului financiar-economic**

☐ **Beneficii fiscale:** impozite scăzute, deduceri, facilităţi.

☐ **Posibilitatea de a ține pasul cu competiția.**

☐ **Îmbunătățirea imaginii companiei,** cu toate consecințele economice ale acesteia.

☐ **Creșterea vizibilității companiei:** de exemplu, prin acoperirea mediatică, prin semne stradale etc.

☐ **Creșterea vizibilității unui produs** și, uneori, a vandabilității acestuia: de exemplu, inițiativele de marketing comunitar care permit să i se ofere consumatorului și o satisfacție emoțională, nu numai un bun material.

☐ **Preferința consumatorului pentru produsele companiilor responsabile social:** exemplul clasic al preferinței pentru produsele cosmetice care nu au fost testate pe animale; boicotul firmelor de pantofi și îmbrăcăminte care, respectând legea locală, exploatau, în condiții mizere, munca copiilor sau a muncitorilor adulți.

Dezavantajele care ar putea apărea din această perspectivă sunt legate de faptul că, de multe ori, comportamentele legate de responsabilitatea socială sunt adoptate superficial, exclusiv pentru beneficiul economic (în special cel de imagine), lipsind efectul pozitiv real: schimbările în comunitate, un mediu mai sănătos etc.

Baza legislativă care încurajează responsabilitatea socială a firmelor în România

Reglementarea legală pe baza căreia firma dvs. se poate implica într-un comportament responsabil față de mediul în care își desfășoară activitatea se regăsește în raportul juridic de **sponsorizare** și/sau **mecenat** și este statutată în **Legea nr. 32/1994** privind sponsorizarea (publicată în M.Of. nr. 129 din 25.05.1994), cu modificările și completările ulterioare, și în **Codul fiscal** (Legea nr. 571/2003, publicată în M.Of. nr. 927 din 23.12.2003).

Sponsorizarea și mecenatul

Sponsorizarea este actul juridic prin care două persoane convin cu privire la transferul dreptului de proprietate asupra unor bunuri materiale sau mijloace financiare pentru susținerea unor activități fără scop lucrativ, desfășurate de către una din părți, denumită *beneficiarul sponsorizării.*

Mecenatul este un act de liberalitate prin care o persoană fizică sau juridică, numită *mecena,* transferă, fără obligație de contrapartidă directă sau indirectă, dreptul său de proprietate asupra unor bunuri materiale sau mijloace financiare către o persoană fizică, ca activitate filantropică cu caracter umanitar, pentru desfășurarea unor activități în domeniile: cultural, artistic, medico-sanitar sau științific (cercetare fundamentală și aplicată).

Noul **Cod fiscal** conține reglementarea ce instituie principiul **creditului fiscal,** prevăzând posibilitatea deducerii din impozitul pe profit a sumelor aferente sponsorizării și/sau mecenatului în limita a 3‰ din cifra de afaceri, dar nu mai mari de 20% din impozitul pe profit datorat – art. 31 pct. (4) litera a) și c).

Creditul fiscal

RENTROP & STRATON

Responsabilitatea socială în contextul globalizării

Drepturile angajaților

Asumarea responsabilității sociale în condițiile **economiei globalizate** s-a concretizat în schimbarea mentalității conform căreia respectarea drepturilor angajaților dintr-o țară se află strict sub incidența legislației din țara respectivă.

Iată un exemplu practic:

Exemplu

Firma dvs. lucrează componente pentru o mare companie multinațională, cu sediul într-o țară membră a Uniunii Europene. Din cauza concurenței acerbe și a puterii economice slabe din România, cel mai mare atu pe care îl aveți este acceptarea unui preț foarte mic în comparație cu eventualii competitori.

De foarte multe ori, prețul mic oferit de client nu vă permite decât o mică marjă de profit, fapt ce face aproape imposibil să oferiți **salarii decente** angajaților sau să faceți **noi investiții.**

Business fair play

În prezent, acest gen de practici este intens combătut, de multe grupuri sociale, la nivel internațional. Grupurile solicită asumarea responsabilității sociale a companiilor care au putere financiară, în vederea practicării unui ***business fair play.*** Acest lucru presupune practicarea unor prețuri care să asigure respectarea drepturilor angajaților, la nivelul standardelor internaționale.

Multinaționalele trebuie să asigure respectarea acestor drepturi în tot lanțul de producție, adică și în țările unde își realizează produsele (țări care, de regulă, au o putere economică scăzută).

Respectarea angajamentelor

În plus, se solicită **monitorizarea și verificarea** respectării angajamentelor asumate atât din partea companiei multinaționale, cât și din partea subcontractantului.

Codurile de conduită ale companiilor multinaționale

Sub presiunea grupurilor sociale menționate mai sus, companiile multinaționale au adoptat așa-numitele ***Coduri de conduită.***

Codurile de conduită

Acestea sunt niște regulamente, în general elaborate de **companiile multinaționale,** care:

- promovează un standard minim pentru nivelul salariilor, timpul de lucru și condițiile de muncă;
- stipulează obligativitatea respectării tuturor standardelor principale ale Organizației Internaționale a Muncii, inclusiv Convențiile 29, 87, 98, 100, 105, 111 și 138.

Codurile de conduită au un **caracter voluntar** și, în prezent, nu sunt reglementate printr-o legislație la nivel internațional.

Unele dintre ele precizează și cum se poate exercita presiune asupra sub-contractanților în vederea îmbunătățirii condițiilor de muncă ale angajaților din firmele sub-contractante (firme ce se găsesc dincolo de granițele în care se află sediul principal al companiei multinaționale).

Dacă firma dvs. dorește să devină un **subcontractant al unei companii multinaționale,** va trebui să aveți în vedere că, în special numele mari, recunoscute pe plan internațional, vă vor solicita implementarea unui Cod de conduită.

În prezent, la nivelul Parlamentului European, se lucrează la unificarea acestor coduri (acum numărul lor se ridică la peste 2.500) şi se intenţionează să se elaboreze şi o legislaţie referitoare la **comportamentul companiilor multinaţionale în afara graniţelor.**

Principalele prevederi ale Codurilor de conduită

Codurile stipulează respectarea celor **9 standarde principale stabilite de Organizaţia Internaţională a Muncii (OIM),** şi anume:

☐ **Munca trebuie să fie liber consimţită** (Convenţiile OIM 29 şi 105).

☐ **Dreptul de organizare şi dreptul la organizarea de negocieri colective** (Convenţiile OIM 87 şi 98 şi Recomandarea 143).

☐ **Interzicerea discriminării de orice fel** (Convenţiile OIM 100 şi 111).

☐ **Interzicerea exploatării muncii copiilor** (Convenţiile OIM 138 şi 182).

☐ **Libertatea de asociere şi dreptul la negociere colectivă** (Convenţiile OIM 87 şi 98 şi Recomandarea 143).

☐ **Plata salariului de trai** (Convenţiile OIM 26 şi 131, Convenţia OIM de Stabilire a Salariului Minim nr. 133 şi Declaraţia Universală a Drepturilor Omului).

Exemplu

Conform definiţiei enunţate în aceste documente legislative, *„salariile şi beneficiile plătite pentru o săptămână standard de lucru trebuie să* *reprezinte cel puțin venitul minim legal sau pe ramură și trebuie să fie suficiente pentru satisfacerea nevoilor de bază ale muncitorilor și ale familiilor acestora și să asigure și acoperirea altor nevoi.*

Reținerile din salarii pentru motive disciplinare nu trebuie permise dacă prin legea națională astfel de rețineri nu sunt permise. Reținerile nu vor constitui niciodată o sumă care va conduce la primirea de către salariat a mai puțin decât salariul minim.

??

Angajații vor fi informați corespunzător și pe înțelesul lor în legătură cu specificațiile referitoare la salariile lor, inclusiv nivelul salariilor și perioada plătită".

☐ **Interzicerea orelor de muncă excesive** (Convenția OIM 1).

☐ **Condiții de muncă decente** (Convențiile 155, 174 și 176 privind accidentele, sănătatea și securitatea muncii în mediul industrial).

☐ **Relații de muncă conforme cu reglementările legale.**

România este semnatară a convențiilor OIM, iar toate aceste standarde (cu excepția celui referitor la *salariul de trai*, în România fiind legiferat doar **salariul minim**) sunt **transpuse la nivelul legislației naționale.**

Puterea consumatorului

În ultimii ani, puterea grupurilor interesate de modul în care se realizează o afacere a crescut simțitor.

De exemplu, **puterea consumatorului** este exercitată nu numai pe piață, ci și prin legislație și la nivel de organisme de control autorizate – cum este, în cazul României, Consiliul Naţional pentru Protecţia Consumatorului.

De asemenea, apariţia unor legi – cum ar fi **Legea egalităţii de şanse între femei şi bărbaţi** (Legea nr. 202/2002, publicată în M.Of. nr. 301 din 08.05.2002) – sau a unor organisme de tipul **Consiliului Naţional pentru Combaterea Discriminării** oferă angajaţilor mai multă siguranţă şi protecţie.

●

Esenţa responsabilităţii sociale a unei firme o reprezintă **răspunsul voluntar** prin care aceasta acţionează într-o modalitate responsabilă faţă de diferitele grupuri sociale.

Lumea occidentală percepe că managerii devin mult mai **proactivi şi sensibili** la recunoaşterea diferitelor grupuri de interesaţi.

Acest lucru nu presupune în mod necesar altruism. Dar companiile care se comportă astfel recunosc că **acţiunea pozitivă** este cea mai bună cale de urmat pentru binele şi în interesul afacerii respective.

Retenția angajaților

R 63

Factori care cauzează și întrețin fluctuația de personal R 63/003
- **Motivele schimbării locului de muncă; variabilele personale** R 63/004
- **Motivele schimbării locului de muncă; variabilele organizaționale** R 63/006
- **Motivele schimbării locului de muncă; variabilele externe** R 63/011

Cum să țineți sub control fluctuația de personal și cum să îmbunătățiți retenția angajaților R 63/013

Ce beneficii vă aduce reducerea fluctuației voluntare de personal R 63/017

RENTROP & STRATON

Plecarea unui angajat din firmă are loc atunci când relația de muncă (contractul individual de muncă) încetează.

Fluctuația de personal

Pensionările, concedierile și reducerile de personal sunt **plecări involuntare**, înregistrate în urma deciziilor angajatorului sau ca urmare a unor prevederi legislative.

Plecările voluntare reprezintă deciziile unilaterale ale angajaților de a părăsi firma, din diverse motive. Fluctuația voluntară le dă angajaților posibilitatea de a obține salarii mai bune și satisfacții mai mari în carieră.

Fluctuația de personal benefică

Un anumit nivel al fluctuației de personal are **consecințe pozitive** și la nivelul firmei:

- ✓ se îmbunătățește concordanța între post și angajat;
- ✓ crește productivitatea angajaților – prin plecarea celor mai puțin performanți;
- ✓ se economisesc unele resurse financiare – prin înlocuirea unor angajați plătiți foarte bine cu alții plătiți mai puțin, dar cu abilități similare;
- ✓ are loc o infuzie de idei noi în interiorul firmei;
- ✓ se consolidează cultura organizațională, în sensul că cei care nu se pot adapta pleacă, lăsând locul unor angajați care se integrează foarte bine.

Totuși, nicio companie nu-și dorește să se confrunte cu o **fluctuație mare de personal**. Iar dacă resursele umane care părăsesc firma sunt preponderent cele cu competențe ridicate, atunci problema este și mai serioasă!

Conform unor estimări, un angajat care pleacă poate costa o companie între de **0,5** (pentru angajați cu competențe slabe) și de **2,5 ori salariul anual** (pentru management).

De exemplu, pentru un angajat care are un salariu de 2.000 de lei, părăsirea companiei ar reprezenta un cost de 48.000 de lei!

Atunci când **plecările voluntare** (decise de angajați) depășesc o anumită limită considerată acceptabilă, se impune să elaborați și să aplicați strategii specifice pentru **prevenirea și reducerea fluctuației de personal** în firma dvs.

Factori care cauzează și întrețin fluctuația de personal

Contrar aparențelor, **salariul** constituie **rar singurul motiv** pentru care angajații iau decizia de a părăsi un loc de muncă. De aceea este foarte util să cunoașteți **toți factorii** care generează fluctuație de personal.

Identificând corect și complet **factorii specifici firmei dvs.**, puteți să luați măsuri eficiente astfel încât să îmbunătățiți retenția angajaților și să țineți sub control fluctuația voluntară de personal.

Motivele plecărilor din firmă

Așadar, care sunt **motivele** pentru care angajații decid să plece din firmă? Aceste motive sunt multiple și depind de o serie de variabile:

- **variabile personale** – țin de caracteristicile individuale ale angajaților;
- **variabile organizaționale** – țin de caracteristicile firmei;
- **variabile externe** – țin de mediul extern firmei.

Motivele schimbării locului de muncă; variabilele personale

- **Atractivitatea unui nou loc de muncă**

Rutina

Este o caracteristică a ființei umane să evite rutina și să răspundă, după o anumită perioadă, unor **noi provocări.**

Această motivație se întâlnește în special la angajații tineri și la cei cu o pregătire profesională medie și superioară, pentru care factorii noutate și creativitate ocupă un loc important în activitatea pe care o desfășoară.

- **Sentimentul de insatisfacție personală și profesională**

Insatisfacția profesională

Este o motivație extrem de puternică și reprezintă **una dintre cauzele cele mai frecvente** pentru care angajații părăsesc o firmă.

În mod special cei care au o bună pregătire profesională și multă experiență într-un domeniu de top de pe piața muncii nu stau mult timp într-un loc pe care nu îl consideră corespunzător.

- **Așteptările nerealiste și lipsa de informare referitoare la organizația în care urmează să se angajeze**

Așteptările nerealiste

De multe ori, deciziile de angajare într-o organizație se iau pe baza unor informații din surse mai puțin credibile sau în urma unor discuții cu angajați care sunt mulțumiți de locul lor de muncă și care recomandă călduros firma respectivă. Numeroase sunt și cazurile în care locul de muncă este ales datorită reputației (brandului companiei).

Dacă ulterior se dovedește că jobul nu corespunde cu așteptările personale, angajatul are un motiv serios să plece din firmă.

- **Motive personale ce țin de viața privată a angajatului**

Motivele personale

Este vorba despre mai multe motive, începând cu cele care țin de sănătate și/sau familie, până la cele care țin de schimbarea domiciliului într-o altă localitate sau într-o altă țară.

- **Caracteristicile personalității angajatului**

Inadaptarea

Există angajați care au o personalitate mai dificilă, sunt inflexibili și consideră că mai degrabă lumea trebuie să se schimbe pentru ei, iar ei nu trebuie să facă niciun efort de adaptare.

De multe ori aceștia sunt foarte bine pregătiți profesional, au o părere foarte bună despre ei și părăsesc firma deoarece **consideră că nu sunt apreciați** conform calităților pe care le au.

- **Dorința de a se retrage pentru o perioadă de pe piața muncii, pentru a investi timp în propria persoană**

Apare în cazul angajaților cu o anumită poziție socială și cu un anumit venit personal (sau la nivelul familiei) care le permite acest lucru.

Schimbările radicale

De asemenea, această situație se întâlnește în rândul specialiștilor cu un înalt grad de pregătire, inovatorilor, celor care doresc să facă schimbări radicale în cariera lor și în viața personală (de exemplu, vor să petreacă mai mult timp cu familia, vor să elaboreze o lucrare și pleacă în călătorie de documentare etc.).

Majoritatea angajaților **nu renunță** la un loc de muncă unde se simt **apreciați și respectați**, chiar dacă li se oferă pachete salariale mai atractive pentru a pleca! Aceasta pentru că o nevoie primordială a omului este cea de stabilitate și de recunoaștere.

RENTROP & STRATON

Motivele schimbării locului de muncă; variabilele organizaționale

Iată mai jos care sunt **factorii** care cauzează fluctuația de personal și **care țin de caracteristicile companiei**.

Vă recomandăm să le acordați o atenție deosebită pentru că în funcție de aceștia veți putea decide ce măsuri sunt necesare în firma dvs. pentru a ține sub control plecările voluntare.

Recrutarea, selecția, adaptarea

- **Calitatea procesului de recrutare și selecție**

Retenția resurselor umane depinde în mare măsură de **politicile de angajare** din firma dvs., precum și de **cele privind introducerea și orientarea noilor colegi**.

Este foarte important să se selecteze omul potrivit pentru locul potrivit și, de aceea, **criteriile de angajare** pentru fiecare post trebuie să fie foarte clar și complet formulate.

Candidații trebuie să fie **informați corect** despre sarcinile și responsabilitățile pe care urmează să le îndeplinească, despre indicatorii de performanță care se așteaptă de la ei, despre cultura organizațională și despre perspectivele pe care le au în firmă.

În acest fel se previne angajarea unor persoane sub nivelul dorit de competențe și se preîntâmpină dezamăgirile candidaților care își creează așteptări mult prea mari de la noul job.

De asemenea, **perioada de acomodare** a noilor angajați este un moment hotărâtor în fidelizarea acestora: de foarte multe ori, performanțele pe termen lung ale salariaților depind de primele impresii, de modul cum au fost primiți și de cum s-au integrat în noul colectiv de muncă.

- **Relația dintre angajat și șeful direct**

De atitudinea și comportamentul managerului de linie depind direct angajamentul față de firmă al salariatului, satisfacția obținută la locul de muncă și performanțele acestuia.

O relație tensionată cu managerul ierarhic direct este adesea **factorul organizațional major** care-l determină pe angajat să-și caute un nou loc de muncă.

- **Dezvoltarea și perfecționarea profesională**

Fluctuație voluntară de personal apare și atunci când lipsesc programele de formare profesională sau când nevoile de training, dezvoltare și perfecționare ale angajaților sunt insuficient acoperite.

Formarea profesională

Aceste situații se întâlnesc atunci când angajatorii au **prejudecăți** de genul:

➜ *Costurile cu formarea angajaților sunt mult prea mari și nu se justifică.*
Este fals, în majoritatea cazurilor! Chiar dacă nu se amortizează pe termen scurt, pe termen lung este mult mai profitabil să lucrezi cu forță de muncă calificată, care corespunde exigențelor pieței, decât să ai angajați slab pregătiți profesional, care nu pot face față cerințelor.

➜ *După ce se perfecționează, angajații părăsesc firma și se duc la concurență.*
Există acest risc, dar procentul este în favoarea

angajaţilor care se fidelizează şi care contribuie la dezvoltarea firmei după ce şi-au satisfăcut nevoile de perfecţionare.

Motivarea

- **Calitatea procesului de motivare a angajaţilor**

Motivaţia angajaţilor dvs. este dependentă direct de **gradul de satisfacere a nevoilor** lor de către firmă. Nu trebuie să vă gândiţi doar la pachetul salarial, ci la toate celelalte nevoi ale salariaţilor care sunt legate de: mediul de lucru, dezvoltarea carierei, relaţiile interumane, recunoaşterea, stabilitatea, comunicarea etc.

Cultura firmei

- **Cultura organizaţională**

Mai exact, este vorba despre incompatibilitatea dintre profilul psihologic şi/sau profesional al angajatului şi modelul cultural promovat în cadrul organizaţiei.

Recomandarea noastră este să vă clarificaţi şi definiţi cultura organizaţională şi să faceţi cunoscute valorile şi misiunea companiei tuturor angajaţilor, chiar de la început.

Mai mult, devine din ce în ce mai clar că **angajamentul top-managementului faţă de valorile promovate** trebuie să devină realitate şi să nu se oprească doar la nivel declarativ!

Soluţionarea cererilor şi sesizărilor

- **Sistemul de plângeri şi reclamaţii**

Frecvent, sistemul de soluţionare a plângerilor şi reclamaţiilor constituie doar o formalitate, angajaţii nefiind convinşi de utilitatea reală a acestuia.

Există situaţii în care procedurile aferente acestui sistem sunt greoaie şi nici nu asigură confidenţialitate asupra persoanelor sau informaţiilor, astfel încât angajații devin descurajați, iar vocile lor rămân neauzite.

- **Salarizarea și politicile de recompensare**

Salarizarea

Faptul că salariile sunt confidențiale nu exclude **transparența** sistemului de salarizare și a politicilor de recompensare.

Angajații trebuie să fie convinși că în firma dvs. criteriile de stabilire a salariilor sunt echitabile, că se au în vedere competențele profesionale reale, că există indici clari de stabilire și de evaluare a performanțelor.

- **Utilizarea resurselor umane**

Concordanța angajat-post

Un alt factor important care conduce la plecarea voluntară din firmă constă în incompatibilitatea sau lipsa de corespondență dintre cunoștințele, competențele și expertiza angajatului și caracteristicile postului pe care îl ocupă.

Altfel spus, resursele umane sunt **utilizate ineficient.**

- **Programul de lucru**

Programul de lucru

Pentru angajați devine tot mai important gradul de flexibilitate pe care îl oferă programul de lucru și măsura în care acest program le permite să obțină un **echilibru între muncă și viața personală.**

- **Mediul organizațional**

Condițiile de muncă

Mediul organizațional trebuie să ofere angajaților condiții optime de muncă (referitoare la lumină, aer condiționat/ventilație, protecție împotriva zgomotului etc.), **condiții adecvate activității specifice** fiecărui angajat.

RENTROP & STRATON

- **Performanţa organizaţiei**

Performanţele firmei

Angajaţii îşi vor căuta alte locuri de muncă dacă observă faptul că firma înregistrează **performanţe scăzute** sau dacă aceasta întâmpină **probleme financiare**.

Mulţi angajaţi, în special cei tineri, doresc să lucreze în companii de succes, cu performanţe recunoscute la nivelul comunităţii.

Este important **să îi informaţi pe angajaţii dvs.** despre strategia de dezvoltare a firmei şi despre perspectivele acesteia.

Este cel mai bun mijloc de a preveni zvonurile nerealiste – lansate de multe ori chiar de către concurenţă sau de foşti angajaţi cu care aţi avut probleme – zvonuri care altfel ar influenţa negativ personalul companiei.

- **Locul unde se află sediul firmei**

Sediul firmei

Distanţa pe care trebuie să o parcurgă angajatul pentru a ajunge şi pentru a pleca de la serviciu reprezintă un criteriu important în luarea deciziei de a părăsi firma, dar la fel de important este şi **timpul** în care aceste distanţe sunt parcurse.

Dacă, până în prezent, cele mai frecvente discuţii la interviurile de selecţie erau legate de pachetul salarial, de numărul de ore lucrate sau de responsabilităţile aferente postului, în ultimul timp apare tot mai des următoarea întrebare: „Unde este situat sediul firmei?".

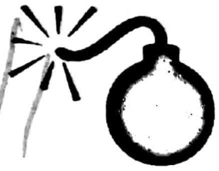
Mutarea companiilor spre periferia marilor oraşe este o stare de normalitate în statele occidentale. Dar în România şi în special în Bucureşti, în momentul de faţă, mutarea într-un nou sediu este **una dintre cele mai riscante decizii** pentru o firmă, în condițiile în care traficul a devenit o îngrijorare majoră a angajaților.

- **Stresul organizațional**

Stresul

Stresul organizațional este acea stare negativă însoțită de disconfort sau disfuncționalități la nivel fizic, psihic și/sau social, care este consecința faptului că angajații **nu sunt în măsură să răspundă exigențelor și așteptărilor** ce le sunt impuse de situația lor de la locul de muncă.

Din cauza consecințelor grave pe care le poate avea, stresul este una dintre **cauzele majore ale fluctuației de personal**, mulți angajați preferând uneori posturi cu nivel inferior de salarizare decât să continue să lucreze în condiții de stres.



- **Plafonarea profesională**

Cariera angajaților

Încredințarea unor sarcini inutile sau absurde, inferioare competențelor profesionale personale, precum și lipsa unei dezvoltări a carierei în firmă sunt, la rândul lor, factori care conduc la părăsirea voluntară a locului de muncă.

Motivele schimbării locului de muncă; variabilele externe

- **Outsourcingul**

Atunci când apelați la outsourcing, există pericolul să vi se propună **candidați care nu corespund** nevoilor firmei dvs. sau **ale căror așteptări sunt mult prea mari** față de posibilitățile companiei.

De aceea, dacă vreți să externalizați activitățile de recrutare și selecție, asigurați-vă că firma la ale cărei servicii apelați face un diagnostic al companiei dvs., vă identifică cultura şi climatul organizaţional, cunoaşte cu exactitate sarcinile şi responsabilităţile posturilor pentru care face recrutarea.

- **Headhuntingul**

Headhunting

Pentru **poziţiile de top-management**, procesul clasic de recrutare a început să fie înlocuit de headhunting.

Angajaţii performanţi sunt cei care aduc profituri mari angajatorilor şi tocmai din acest motiv sunt „vânaţi" de competitori care le fac oferte financiare foarte atractive.

În cazul în care propunerile primite depăşesc cu mult beneficiile pe care le au la locul de muncă pe care îl ocupă la un moment dat, nu vor ezita să părăsească firma.

- **Specificul sectorului de activitate**

Sectorul de activitate

Există diferenţe mari între ceea ce oferă angajaţilor o companie multinaţională, din sistemul bancar de exemplu, şi o firmă din industria textilă sau alimentară.

Din păcate, aceste diferenţe vor persista până când la nivelul întregii economii se vor înregistra progrese semnificative.

- **Mobilitatea forţei de muncă**

Mobilitatea angajaţilor

O caracteristică a contextului actual este mobilitatea forţei de muncă şi migraţia angajaţilor către zone mai atractive din punctul de vedere al beneficiilor oferite.

În elaborarea strategiilor viitoare pentru firma dvs. va trebui să ţineţi cont de **criza forţei de muncă** de pe piaţa locală şi să acordaţi o atenţie sporită retenţiei de personal.

Atenție: factorii prezentați nu se supun în totalitate controlului direct al organizațiilor.

Astfel, **pentru a reduce costurile** fluctuației de personal, trebuie să identificați acei factori asupra cărora firma dvs. poate exercita un control cât mai ridicat.

Cum să țineți sub control fluctuația de personal și cum să îmbunătățiți retenția angajaților

Iată care sunt **primii pași** pe care trebuie să-i realizați atunci când elaborați **strategia de retenție** pentru angajații dvs.:

1. Aflați care sunt motivele și factorii – atât personali, cât și organizaționali – care determină decizia unui angajat de a părăsi actualul loc de muncă.

2. Identificați angajații sau grupurile de angajați în cazul cărora, dacă apare fenomenul de fluctuație de personal, acesta se dovedește costisitor pentru firma dvs.

Pentru a rezolva cu succes primul pas, vă sunt de mare folos informațiile colectate în urma **interviurilor de ieșire din firmă.**

Colectarea informațiilor de la angajați

Un instrument de lucru pentru acest scop găsiți, ca model, în capitolul *Fluctuația personalului*, începând cu pag. F 35/008.

Cum altfel mai puteți afla ce motive de nemulțumire au angajații?

- Folosiţi **chestionare atitudinale confidenţiale**, care să includă întrebări referitoare la intenţia angajaţilor de a pleca din firmă.

- Utilizaţi **chestionare confidenţiale post-demisie**, pe care să le trimiteţi foştilor angajaţi, care au părăsit voluntar firma, după o perioadă de şase luni de la plecarea acestora din organizaţie.

Strategia de retenţie a angajaţilor

Desigur, vă construiţi strategia de retenţie a angajaţilor pornind tocmai de la **cauzele** fluctuaţiei de personal **pe care le identificaţi în firma dvs.**

În plus, vă recomandăm să ţineţi seama de următoarele sfaturi practice general valabile, care vă ajută să preveniţi şi să ţineţi sub control fluctuaţia de personal voluntară.

Recrutarea şi selecţia angajaţilor

☞ În faza de recrutare şi selecţie, oferiţi-le candidaţilor o perspectivă cât mai realistă asupra firmei şi asupra postului vacant.

!

☞ Nu creaţi aşteptări care nu vor fi confirmate mai târziu.

?!

☞ Atunci când este posibil, invitaţi candidaţii selectaţi la o **vizită pre-angajare** în cadrul firmei, unde să aibă ocazia să observe mediul organizaţional.

Managerii de linie

☞ Înainte de a promova sau de a numi o persoană drept manager de linie, oferiţi-i acesteia programe de training privind **îmbunătăţirea abilităţilor de supervizare**.

- Instruiți managerii de linie cu privire la responsabilitatea directă pe care o au asupra ratei de fluctuație existente în cadrul echipelor pe care le conduc.
- În cazul managerilor de linie, un **indicator de performanță** trebuie să fie tocmai **gradul de retenție** a propriilor subordonați.

?!?

- Oferiți oportunități de instruire și perfecționare acelor manageri care supervizează echipe în care rata de fluctuație este ridicată.

Planurile de carieră ale angajaților

- Maximizați oportunitățile oferite angajaților pentru a-și dezvolta competențele personale și profesionale.

!!

- Asigurați-vă de faptul că există un anumit progres în cariera angajaților. Atunci când nu este posibilă promovarea unui angajat, găsiți alte modalități prin care acesta să poată beneficia de o **diversificare a experienței profesionale** și de un plus de noutate și provocare, astfel încât munca sa să devină mai interesantă.

„Vocea angajaților"

- Înființați așa-numitele comitete consultative, în cadrul cărora angajații să își poată exprima propriile opinii referitoare la activitatea organizației.
- Recompensați cu regularitate angajamentul și implicarea de care dau dovadă angajații.
- La anumite intervale de timp, solicitați-le angajaților să răspundă la **chestionare atitudinale**

confidenţiale, elaborate special pentru a le da ocazia să-şi exprime eventualele nemulţumiri faţă de companie. Un **model** pentru un astfel de chestionar aveţi chiar în această actualizare: 2/2008, pag. 03-08.

☞ Instituiţi un **sistem de soluţionare a cererilor şi sesizărilor**, accesibil tuturor angajaţilor, astfel încât aceştia să aibă oportunitatea de a-şi exprima fără reţineri comentariile referitoare la activitatea firmei, activitatea managerilor sau la propria lor activitate profesională.

☞ În măsura în care este posibil, încercaţi să rezolvaţi nemulţumirile angajaţilor fără să se ajungă la decizia de plecare din firmă.

Programul de lucru

Dacă angajaţii sunt obligaţi să muncească în intervale de timp care se suprapun cu responsabilităţile lor familiale, mai devreme sau mai târziu aceştia vor căuta un job care să corespundă cu nevoile lor.

De aceea, în măsura în care este posibil, adaptaţi **programul de muncă** al angajaţilor în funcţie de preferinţele individuale. Dacă activitatea firmei dvs. necesită un program de lucru în schimburi, încercaţi să fiţi cât se poate de flexibili atunci când stabiliţi programul turelor.

Munca suplimentară

Evitaţi dezvoltarea unei culturii a **prezenteismului** în firma dvs., unde angajaţii să se simtă obligaţi să lucreze ore suplimentare doar pentru a impresiona managerii.

Evaluarea angajamentului angajaţilor trebuie să aibă drept criteriu **rezultatele obţinute**, şi nu orele suplimentare realizate.

Siguranţa locului de muncă

Oferiţi personalului un grad cât mai ridicat de **siguranţă privind păstrarea locului de muncă** actual. Angajaţii care simt că se află în pericol de a-şi pierde jobul curent au tendinţa de a depune mai mult efort pentru a impresiona, dar, în acelaşi timp, vor căuta un alt loc de muncă.

Stabilitatea şi siguranţa sunt nevoi primordiale; dacă pe termen scurt pot fi făcute compromisuri privind satisfacerea acestora, pe termen lung acest lucru este imposibil.

Headhuntingul

Protejaţi-vă organizaţia împotriva headhuntingului. Informaţi-vă în permanenţă cu privire la cererea şi oferta de pe piaţa muncii, faceţi eforturi pentru vă situa la un **nivel comparabil** şi aplicaţi un **sistem motivaţional puternic** (climat organizaţional care permite flexibilitate, creativitate, dezvoltare personală, un management participativ etc.).

Ce beneficii vă aduce reducerea fluctuaţiei voluntare de personal

RENTROP & STRATON

Avantajele retenţiei angajaţilor

Cele mai importante beneficii pe care vi le aduce o bună strategie de **retenţie a personalului** sunt date de **reducerea cheltuielilor** legate de:

✓ **recrutarea şi selecţia de personal** – activităţi complexe, care presupun un consum de resurse umane, de timp și financiare;

Avantajele retenției angajaților

- ✓ **integrarea** în firmă a noilor angajați și **instruirea** lor până la atingerea nivelului de performanță obținut de foștii salariați;
- ✓ **formarea profesională** a vechilor angajați – în situațiile în care respectivele cheltuieli nu au fost recuperate în totalitate prin rezultatele generate;
- ✓ **diferența negativă de productivitate** – în cazul în care foștii salariați erau mai performanți;
- ✓ impactul asupra activității și proiectelor în derulare pe perioada în care aveți în firmă **posturi vacante**.

În strânsă legătură cu *retenția angajaților*, vă reamintim că aveți la dispoziție, în lucrarea dvs., alte sfaturi practice:

- în capitolul F 35 *Fluctuația personalului*,
- în capitolul M 63 *Motivarea angajaților*,
- dar și în paginile P 45/018-022 referitoare la *satisfacția pe post*.

Aflați și mai multe folosind unul dintre cadourile dvs. pe care le-ați primit la abonare: „33 de greșeli majore în managementul resurselor umane – cum să le eviți și cum să le corectezi".

Politica salarială în contextul crizei economice

S 14

Riscul major al unei politici salariale rigide S 14/002

Cum să reduceţi presiunea asupra fluxului de numerar în firma dvs. S 14/005

- **Reducerea cheltuielilor salariale fixe** S 14/005

Salariu fix sau salariu variabil? S 14/009

Recomandări la zi privind beneficiile şi bonusurile variabile S 14/011

Cheltuielile salariale variabile legate de rezultatele angajaţilor S 14/013

- **Cum să recompensaţi în funcţie de performanţe – varianta convenabilă firmei şi motivantă pentru angajat** S 14/014

Ce să aduceţi nou în politica de salarizare pentru personalul din sectorul indirect productiv S 14/014

Ce soluţii anticriză să aplicaţi acum în politica salarială a firmei dvs. S 14/019

Riscul major al unei politici salariale rigide

Politica salarială

Politica salarială reprezintă un instrument important pe care managementul îl poate folosi pentru a sprijini supraviețuirea sau dezvoltarea firmei în contextul **crizei economice.**

Politica salarială la nivelul companiei se poate analiza luând în considerare următoarea **structură a veniturilor salariale:**

- salariul fix;
- bonusuri variabile;
- bonusuri fixe;
- beneficii.

Salariul fix

Salariul fix reprezintă salariul de bază negociat, înregistrat în cartea de muncă și plătit, în principiu, dacă angajatul a lucrat o normă întreagă și și-a realizat atribuțiile prevăzute în fișa postului.

Bonusurile variabile

Bonusurile variabile sunt acele venituri acordate salariatului în funcție de îndeplinirea și depășirea indicatorilor de performanță individuali.

Acestea iau, de regulă, forma unor **prime.**

Bonusurile fixe

Bonusurile fixe reprezintă acele venituri obținute de angajat **fără legătură cu performanța individuală,** corelate, de obicei, cu o anume evoluție financiară a firmei.

În bonusurile fixe se încadrează, de exemplu, al treisprezecelea salariu, primele acordate cu ocazia diferitelor evenimente, premiile de fidelitate.

Beneficiile angajaților

Beneficiile reprezintă acele avantaje acordate angajaților ca instrumente de motivare generală sau specifică, pentru formarea unei anumite culturi organizaționale.

Lista de control cu principalele beneficii acordate angajaților în România

- ☐ Cadourile pentru ocazii speciale (peste 75% din salariați primind în anii anteriori aceste beneficii)
- ☐ Tichetele de masă (peste 70% din salariați primind în anii anteriori aceste beneficii)
- ☐ Evenimente sociale organizate de firmă (peste 70%)
- ☐ Produse răcoritoare (peste 40%)
- ☐ Abonamente la o clinică medicală (peste 35%)
- ☐ Produse la preț redus (peste 35%)
- ☐ Asigurare de viață (peste 35%)
- ☐ Masă la cantină (peste 15%)
- ☐ Activități sportive (peste 15%)
- ☐ Subvenții pentru transport (peste 15%)
- ☐ Participare la profit (peste 5%)
- ☐ Acordare de acțiuni (peste 4%)
- ☐ Plata contribuțiilor la fondurile de pensii private (aproximativ 3%)
- ☐ Alte beneficii, precum team-building și vacanțe plătite

Telefonul mobil

Telefonul mobil nu mai este considerat un beneficiu, el reprezentând de multe ori un instrument absolut necesar desfăşurării activităţii angajaţilor.

Maşina de serviciu este un beneficiu oferit unor categorii de angajaţi (peste 90% din firme oferind acest beneficiu).

Maşina de serviciu

Circa 4-5% din companiile din România şi peste 10% din firmele din Slovacia, Bulgaria, Cehia şi Polonia oferă angajaţilor o sumă de bani ca **alternativă** la maşina de serviciu, pentru a compensa transportul în interesul serviciului.

Este absolut obligatoriu să **adaptaţi politica salarială** la contextul şi situaţia în care se află firma dvs., luând în considerare atât obiectivele organizaţionale pe termen lung, cât şi pe cele pe termen scurt.

O **politică salarială rigidă,** care nu este adaptată nevoilor specifice ale firmei şi contextului în care aceasta evoluează, riscă să frâneze dezvoltarea companiei sau chiar **să afecteze supravieţuirea** acesteia.

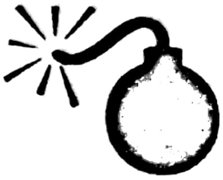
Riscul ca firma să ajungă în situaţia de a **nu** mai fi capabilă să îşi achite **datoriile curente** către furnizori, bănci şi angajaţi este probabil cea mai relevantă provocare cu care se confruntă întreprinzătorii în contextul crizei economice.

Această problemă preocupă majoritatea companiilor, deoarece în această perioadă cererea de produse şi servicii poate scădea chiar cu peste 50% faţă de situaţia de dinaintea crizei economice.

Cum să reduceţi presiunea asupra fluxului de numerar în firma dvs.

Principala problemă financiară

Având în vedere faptul că datoriile curente de plată ale firmei nu scad din inerţie la fel de mult ca şi cererea de produse şi servicii, pe termen scurt compania dvs. se poate confrunta cu o **presiune asupra fluxului de numerar.**



Atenţie: dacă firma ajunge în situaţia de a nu-şi putea achita datoriile către creditori, pericolul major este acela al **falimentului!**

Strâns legată de principala problemă financiară pe care o au acum companiile este **politica salarială.** Iată de ce:

Politica salarială

- În primul rând, politica salarială generează anumite **obligaţii de plată** (cheltuieli salariale) care trebuie achitate lună de lună.
- În al doilea rând, politica salarială modifică şi sprijină **orientarea comportamentelor angajaţilor** într-o anumită direcţie.

Reducerea cheltuielilor salariale fixe

Cheltuielile salariale fixe

Cheltuielile salariale fixe sunt acele cheltuieli care **nu** variază în funcţie de activitatea firmei, ele fiind plătite angajaţilor indiferent de volumul de activitate desfăşurat şi de rezultatele obţinute de aceştia.

1. Cazul în care cheltuielile salariale fixe au o pondere ridicată în totalul cheltuielilor curente

RENTROP & STRATON
R&S

În cazul în care **cheltuielile salariale fixe** au o **pondere ridicată** în totalul cheltuielilor curente ale firmei dvs., este recomandat să luați în considerare posibilitatea **reducerii** lor, în scopul scăderii presiunii asupra fluxului de numerar și în vederea onorării obligațiilor lunare de plată.

Studiu de caz

Să presupunem că, indiferent de volumul vânzărilor, firma trebuie să plătească lunar (să asigure în fiecare lună) pentru angajați suma de 100.000 lei.

*Pentru a scădea această presiune, care afectează fluxul de numerar, se poate acționa în vederea **scăderii cheltuielilor fixe** cu un anumit procent, acestea urmând să fie transformate în **costuri variabile** legate de **rezultatele obținute de angajați.***

Să luăm, de exemplu, cazul unui agent de vânzări care este plătit la un moment dat cu un salariu brut lunar de 3.000 lei și, suplimentar, cu comisioane din vânzare stabilite la 0,1% din valoarea contractelor încheiate.

Astfel, la o valoare de 1.000.000 lei vânzări realizate, angajatul mai încasează 1.000 lei, obținând o sumă lunară de 4.000 lei. În acest caz, ponderea veniturilor fixe în total venituri angajat este de 75% (3.000 lei din total 4.000 lei încasați).

*Pentru a scădea presiunea costurilor fixe care trebuie acoperite lunar, se poate **renegocia** cu angajatul **o altă schemă de salarizare** în care veniturile fixe să scadă cu 20%, de la 3.000 lei la 2.400 lei, iar comisionul din vânzări să crească cu 100%, de la 0,1% la 0,2%.*

În acest caz, dacă angajatul ar vinde la fel de mult ca în situația inițială, respectiv un volum de 1.000.000 lei, atunci venitul variabil ar fi de 2.000 lei.

Adunat la venitul fix de 2.400 lei, se atinge suma de 4.400 lei, adică un venit mai mare decât în situația inițială.

În contextul crizei economice este probabil ca ***vânzările să scadă*** *cu un anumit procent, de exemplu cu 20%.*

Atunci, dacă angajatul ar vinde numai de 800.000 lei, veniturile variabile ar fi de numai 1.600 lei (0,2% din 800.000 lei), veniturile sale totale ajungând în acest fel la 4.000 lei (1.600 lei + 2.400 lei).

Ceea ce înseamnă că angajatul ar obține aceleași venituri salariale ca înainte de renegociere.

În acest context, ***angajatul este motivat*** *să atingă cel puțin performanța avută înainte de criza economică.*

Dacă performanța sa va depăși procentual scăderile din mediul economic, firma va avea o presiune lunară de acoperire a costurilor fixe ***mai mică*** *cu 30%.*

Într-o astfel de schemă, **firma nu va pierde.** Și iată de ce:

☞ Dacă angajatul reușește să atingă performanțe în vânzări la nivelul de dinainte de criză, el va câștiga mai mult, dar costul variabil mai mare este acoperit de volumul vânzărilor, în timp ce costul fix al firmei rămâne mai mic.

Această performanță se traduce în menținerea firmei pe piață, într-un context de scădere a cererii.

☞ Dacă angajatul are o performanță slabă, costul fix este redus la un nivel care poate fi suportat de veniturile mai scăzute ale firmei.

Atenție! Reducerea veniturilor salariale trebuie să țină cont de prevederile Codului muncii și ale contractului colectiv de muncă aplicabil.

O reducere a veniturilor salariale se poate realiza numai în condițiile unei **renegocieri** a contractului individual de muncă.

2. Cazul în care cheltuielile salariale fixe au o pondere scăzută în totalul cheltuielilor curente

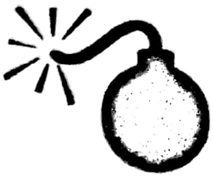
În cazul în care **cheltuielile salariale fixe** au o **pondere scăzută** în total cheltuieli curente de plată, atunci este foarte probabil ca acțiunile de reducere a lor să aibă un impact mai puțin semnificativ.

De exemplu, dacă cheltuielile salariale fixe reprezintă doar 10% din cheltuielile curente ale firmei și se urmărește reducerea cu 20% a acestora, respectiv cu 20% a veniturilor și beneficiilor angajaților, această scădere reprezintă doar 2% din cheltuielile curente ale firmei.

*Pe de altă parte, în condițiile scăderii cu 20% a veniturilor fixe, **demotivarea angajaților** poate avea un impact negativ mai mare decât impactul pozitiv datorat economiilor care se realizează.*

*Astfel, deși lunar se vor realiza economii de (doar) 2%, angajații, în loc să fie **motivați să caute***

soluții** într-un context dificil și să fie inovativi, ar fi mai degrabă **demoralizați.



În acest caz, impactul negativ asupra rezultatelor ar anula foarte ușor economia realizată.

Atenție: **reducerea veniturilor fixe** este un puternic factor **demotivant!**

Demotivarea angajaților

Chiar dacă angajații nu au un comportament vizibil care să exprime faptul că sunt nemulțumiți, demotivarea se poate transpune atât în **rezultatele obținute** la nivel individual sau de grup, cât și în **părăsirea firmei** la prima oportunitate de obținere a unui loc de muncă mai bun.

Scăderea loialității față de companie înseamnă, în unele cazuri, inclusiv plecarea angajaților împreună cu clienți sau cu informații importante despre firmă.

Înainte de a trece la **reducerea cheltuielilor salariale fixe** ca parte a planului de scădere a obligațiilor lunare de plată, vă recomandăm să **evaluați:**

☞ ponderea acestora în totalul cheltuielilor fixe lunare;

☞ impactul financiar al unei eventuale astfel de reduceri la nivel de firmă.

Salariu fix sau salariu variabil?

În contextul crizei economice, **scăderea ponderii salariului fix** în total venituri salariale reprezintă una dintre tendințele actuale în domeniul politicilor salariale.

Această pondere variază între 20% și 90%, în funcție de țară și de ocupația angajaților.

Exemplu

*De exemplu, în anumite țări din Centrul Europei, salariile fixe ale managerilor reprezintă aproximativ **20%-25%** din veniturile totale, diferența fiind reprezentată de celelalte trei categorii de venituri (bonusuri variabile, bonusuri fixe, beneficii).*

*În Germania, salariul fix al unui manager variază în jurul a **30%-40%** din totalul veniturilor obținute.*

Ponderea salariului fix

În **România,** conform diferitelor cercetări realizate în ultimii ani, **ponderea salariului fix** se situează, în medie, între **65% și 80%** din venitul salarial.

Diferența este reprezentată de bonusurile variabile dependente de performanță, care ajungeau la nivelul anului 2008 la aproximativ 20%, în timp ce bonusurile fixe reprezentau circa 5%, iar beneficiile aproximativ 10%.

În unele cazuri, bonusurile variabile dependente de performanță acordate managerilor de top din România ajungeau și până la 30% din salariul fix.

În această perioadă, tot mai multe companii se orientează spre **scăderea ponderii salariilor fixe** din total venituri salariale în favoarea beneficiilor variabile.

Venituri în funcție de performanțe

Această strategie permite conectarea **performanței individuale** la evoluția de ansamblu și la performanțele firmei.

Tendință în politica salarială

În viitorul apropiat se așteaptă ca **ponderea salariului fix** în totalul veniturilor angajaților să continue tendința de scădere, ajungându-se, în anumite cazuri, și la **50% din totalul veniturilor** unui angajat, față de un procent de 75% cât reprezenta la nivelul anului 2004.

Recomandări la zi privind beneficiile și bonusurile variabile

Bonusurile variabile

Nu există o structură optimă a pachetului salarial pentru angajați, dar din punctul de vedere al angajatorului este preferabilă **scăderea ponderii salariului fix** în total venituri și **creșterea elementelor variabile,** în special a bonusurilor legate de performanță.

Beneficiile

Pe de altă parte, ponderea ridicată a beneficiilor asigură o **flexibilitate** mai mare în vederea adaptării la un anumit context economic restrictiv, acestea putând fi mai ușor diminuate sau eliminate decât salariile de bază (fiind, de regulă, reglementate prin regulament intern sau contract colectiv de muncă).

În contextul actual, este recomandabil ca beneficiile și bonusurile fixe să fie **reduse** sau unele chiar **eliminate,** iar bonusurile variabile să fie **reproiectate.**

Vezi și capitolul R 41 – *Reducerea costurilor cu salariile și beneficiile angajaților.*

Iată care sunt cele mai răspândite **beneficii** acordate în ultimii ani în România și principalele **avantaje** pe care le aduc:

Cele mai răspândite beneficii

- **autoturismul de serviciu** – reprezintă și un instrument necesar desfășurării eficiente a activității;
- **abonamentele la clinici medicale** – asigură răspunsul rapid și eficient la problemele de sănătate ale angajaților, probleme care afectează în mod direct productivitatea muncii;
- **tichetele de masă** – sunt venituri neimpozabile pentru angajat, iar pentru firmă reprezintă cheltuieli deductibile la calculul impozitului pe profit.

În condițiile necesității reducerii costurilor, dar menținerii motivării angajaților, vă recomandăm:

☞ să înlocuiți acordarea de indemnizații în bani pentru masă cu **tichetele de masă;**

☞ să înlocuiți acordarea de indemnizații în bani, premii și alte bonusuri cu **tichetele de vacanță.**

Tichetele de masă

În prezent, un **tichet de masă** are valoarea de 8,72 lei pentru fiecare zi lucrătoare, beneficiul potențial putând ajunge, de exemplu, la 2.030 lei anual.

Tichetele de vacanță

Valoarea maximă deductibilă pentru **tichetele de vacanță** este de 3.600 de lei anual (șase salarii minime pe economie).

Tichetele de vacanță pot fi acordate de către toate firmele, indiferent de sectorul de activitate sau de componența capitalului social, cu condiția să fi înregistrat profit în anul financiar anterior.

Aceste soluții pot conduce la **economii de până la 60%** din programele de premiere și motivare a angajaților.

Reducerea costurilor cu formarea

O altă soluție aplicabilă în contextul crizei economice pentru a reduce costurile salariale este înlocuirea formării profesionale asigurate de către furnizori externi cu formarea cu ajutorul **formatorilor interni.**

În loc să trimiteți 10 angajați la un curs de formare profesională, alegeți varianta reducerii costurilor și trimiteți la formare un singur angajat – pe acela care are abilități de comunicare și prezentare mai bune.

Ulterior, acesta va asigura formarea internă a celorlalți 9 angajați care au nevoie de instruire.

Vă reamintim că toate aceste componente de **motivare a angajaților** – salariu fix, bonusuri variabile, bonusuri fixe și beneficii – care sunt parte a politicii salariale ale firmei, trebuie să fie completate cu **beneficii non-financiare.**

De exemplu:

- ✔ o atmosferă de lucru plăcută, colegială, cu acces gratuit la cafea, ceai și apă;
- ✔ formarea profesională a angajaților, chiar și cu formatori interni;
- ✔ garantarea stabilității locului de muncă cel puțin pe o anumită perioadă de timp.

Cheltuielile salariale variabile legate de rezultatele angajaților

În perioadă de criză economică aveți nevoie de **rezultate deosebite,** iar motivația de a le obține trebuie să fie foarte ridicată, deoarece oricum efortul obținerii acestora este mult mai mare decât într-o perioadă economică normală.

În **condițiile actuale** apar două situații:

➔ **Cererea scade substanțial,** iar firma trebuie să facă **eforturi mult mai mari** pentru menținerea clienților pe care îi are și pentru atragerea de clienți noi.
Chiar și pentru a realiza venituri la nivelul anterior crizei economice, efortul firmei este acum mult mai mare.

➔ În condițiile scăderii cererii, **prețurile scad,** la rândul lor. În consecință, se diminuează și marja de profit, existând și presiuni pentru **a reduce cheltuielile salariale variabile** (comisioanele plătite agenților de vânzări).

Cum să recompensați în funcție de performanțe – varianta convenabilă firmei și motivantă pentru angajat

Reducerea temporară a **marjei de profit** are un efect negativ care, pe termen scurt, nu se poate recupera.

Care ar trebui să fie în acest caz cea mai bună politică salarială?

Motivarea pe timp de criză

Sfatul nostru este să vă asigurați că cei care susțin și generează vânzările, respectiv cei care mulțumesc clienții, sunt **motivați corespunzător.**

Evaluați în ce măsură **principiul 20-80** se aplică în firma dvs. la nivelul persoanelor care urmează să fie recompensate.

Recompense în funcție de performanțe

Conform acestui **principiu,** 20% din personalul de vânzări generează 80% din rezultatele firmei, iar 80% generează doar 20%.

Cei 20% din angajați care generează 80% din rezultate trebuie clar identificați și **motivați corespunzător**.

Sfatul nostru este să **evitați reducerea comisioanelor** pe care le poate obține forța de vânzare.

În anumite cazuri este chiar recomandabilă **creșterea** lor – pentru a motiva un efort suplimentar și eficient al angajaților care obțin rezultate superioare.

Schemă de motivare financiară

Una dintre schemele de motivare a forței de vânzare recomandate în această perioadă este cea care include **comisioane care cresc progresiv** pe măsură ce rezultatele obținute devin din ce în ce mai bune.

Exemplu

De exemplu, până la un plafon de 100.000 lei, ***comisionul*** *poate reprezenta 0,2% din vânzări, între 100.000 lei și 200.000 lei comisionul poate reprezenta 0,3% din vânzări, iar peste 200.000 lei comisionul poate reprezenta 0,4% din vânzări.*

Primul nivel recompensează performanța obișnuită a celor 80% din angajații din vânzări, al doilea nivel recompensează performanța celor 20%, iar al treilea nivel recompensează performanța individuală a celor mai buni din grupul de 20%.

În perioada de criză economică, mai mult ca niciodată trebuie recompensați corespunzător acei **angajați care generează performanța** în firmă.

Angajații din vânzări

Situația optimă este aceea în care **venitul salarial fix** se află la un **nivel minim,** care este însă confortabil pentru angajat, iar restul de venituri ale angajatului se compun din **sume variabile** legate de rezultate și performanțe.

Aceste scheme se pot aplica însă doar **angajaților din vânzări** ale căror rezultate sunt clar identificate pentru fiecare în parte.

Ce să aduceți nou în politica de salarizare pentru personalul din sectorul indirect productiv

Renegocierea veniturilor salariale

În contextul crizei economice se recomandă **renegocierea,** în condițiile legale, a **raporturilor contractuale cu angajații** în vederea reducerii la minimum a cheltuielilor (veniturilor) salariale fixe, calculate pe baza timpului lucrat, și a creșterii cheltuielilor (veniturilor) salariale variabile, calculate pe baza comisioanelor, bonusurilor și a premiilor.

Politica salarială în contextul crizei

Flexibilitatea unei scheme de venituri salariale formate dintr-o **componentă predominantă variabilă** legată de performanță și o **componentă minimă fixă** poate fi considerată un **obiectiv strategic** al politicii de resurse umane în condițiile crizei economice actuale.

În acest sens, se poate reorganiza întreaga activitate pentru a crește numărul angajaților care să fie incluși în sisteme de salarizare bazate pe cele două componente de venituri (fixe și variabile) din care, în total venituri lunare, să predomine cele variabile, **legate de performanță.**

Angajații indirect productivi

În orice firmă însă există un număr ridicat de angajați care nu sunt conectați la mediul extern, nu au relații directe cu clienții și **nu** influențează în mod direct procesul de vânzare.

Aceste persoane sunt, de exemplu, cele care lucrează în departamentele Administrativ, Resurse Umane, Contabilitate etc.

Sfatul nostru este ca, și pentru acești angajați, să încercați să stabiliți **indicatori de performanță** corelați la alte obiective decât cele strict legate de departamentele în care activează respectivii salariați.

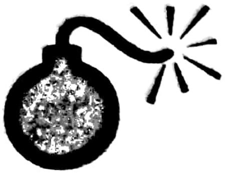
De exemplu, la nivelul ***Departamentului Financiar-Contabil*** *se pot defini anumite ținte specifice care să vină în sprijinul îndeplinirii obiectivelor firmei în această perioadă, vizând:*

- ***Realizarea de economii***
  - *Prin identificarea de noi surse de finanțare la un cost mai scăzut*
  - *Prin identificarea de soluții financiar-contabile astfel încât firma să beneficieze de diferite facilități fiscale și să evite plata unor impozite mai mari*

- ***Realizarea de noi venituri financiare***
  - *Prin plasarea optimă a resurselor financiare ale firmei*

- ***Susținerea Departamentului Vânzări***
  - *Prin obținerea și întocmirea rapidă a documentației necesare pentru ca Departamentul Vânzări să poată participa la licitații, de exemplu*

- ***Asigurarea numerarului necesar realizării plăților curente***
  - *Prin prezentarea de soluții optime în raportul dintre perioadele acordate clienților pentru plata facturilor și perioada obținută de la furnizori pentru plata acestora.*



Dacă pentru angajații din vânzări se poate renegocia pachetul salarial prin creșterea componentei variabile în totalul veniturilor, pentru **angajații din sectorul indirect productiv** acest proces este mai dificil.

Sporiți implicarea angajaților

De aceea este important ca fiecare angajat din firmă să fie încurajat să-și prezinte propriile idei despre **ce obiective ar trebui să atingă** pe o perioadă determinată și cum ar contribui acestea la îndeplinirea **obiectivelor generale ale firmei** pe perioada respectivă.

În condițiile crizei economice, **obiectivele majore** ale companiei sunt:

Obiectivele generale ale firmei

- asigurarea vânzărilor minime necesare acoperii costurilor fixe și menținerii firmei pe piață;
- asigurarea numerarului necesar plăților curente;
- realizarea echilibrului între obiectivele de supraviețuire, pe termen scurt, și cele de dezvoltare, pe termen lung.

Dacă obiectivele propuse de angajați contribuie substanțial la atingerea obiectivelor generale ale firmei, atunci realizarea lor trebuie **premiată,** astfel încât să răsplătiți efortul suplimentar și **să încurajați acest comportament** benefic pentru companie.

Ce soluții anticriză să aplicați acum în politica salarială a firmei dvs.

În contextul crizei economice, cheia supraviețuirii este de a găsi noi soluții, de a fi **inovativ,** iar aceasta se poate realiza numai prin stimularea angajaților și prin dezvoltarea abilităților profesionale ale acestora.

În condițiile necesității reducerii costurilor, în special în cazul în care cheltuielile salariale fixe dețin o pondere importantă în obligațiile curente de plată, orice fonduri suplimentare pentru premiere sunt dificil de asigurat.

De aceea, măsura de premiere trebuie însoțită de **reduceri ale altor cheltuieli salariale,** care să scadă presiunea asupra obligațiilor curente.

Astfel de **reduceri de cheltuieli salariale** puteți realiza prin următoarele metode:

Reducerea cheltuielilor salariale

- Eliminarea orelor suplimentare prin redistribuirea atribuțiilor între angajați
- Reducerea duratei săptămânii de lucru de la 5 zile la 4 zile sau a programului de lucru de la 8 ore/zi la 6 ore/zi
- Reducerea sau chiar eliminarea unor facilități acordate angajaților, precum evenimentele de socializare, team-buildingurile, programele recreative etc.
- Diminuarea temporară a salariului de bază, cu acordul angajatului, concomitent cu acordarea de tichete de masă (care sunt deductibile și pen-

tru care nu se plătesc contribuții sociale) – dacă această variantă nu a fost utilizată până acum

Reducerea cheltuielilor salariale

- Reducerea bugetelor de training și înlocuirea acestor activități cu programe de instruire internă (mentorat, formare realizată de către angajați din alte departamente etc.) sau cu alte programe de formare mai puțin costisitoare.

Asigurările de sănătate și de viață, precum și **plata serviciilor medicale de bază** sunt beneficii care ar trebui păstrate, deoarece contribuie la acel nivel de siguranță de care are nevoie orice angajat.

Sintetizând, **politica salarială** în contextul crizei trebuie să aibă următoarele **caracteristici:**

Politica salarială în contextul crizei

- ✔ să fie conectată la **obiectivele firmei;**
- ✔ să se bazeze în mod special pe **componentele variabile** ale veniturilor salariale;
- ✔ să se concentreze pe **nevoile de siguranță** ale angajaților:
  - salariul de bază minim care permite acoperirea costurilor familiale curente;
  - asigurări de viață și de sănătate sau/și servicii medicale de bază;
- ✔ să fie **motivantă pentru angajat,** în sensul de a-l face să găsească soluții inovative la problemele firmei;
- ✔ să ia în considerare **principiul 20-80,** respectiv faptul că 20% din angajați generează 80% din profitul companiei, în acest context fiind importantă identificarea angajaților-cheie și recompensarea lor corespunzătoare.

Atenţie! Modificarea oricărui sistem de salarizare trebuie făcută **cu acordul angajaţilor,** iar aceştia trebuie să fie convinşi de faptul că soluţia propusă este de tipul „câştig-câştig", atât pentru firmă, cât şi pentru ei înşişi.

Recompense convenabile firmei

O altă soluţie eficientă în această perioadă este aceea de a înlocui sistemul de recompense financiare cu recompense de natura **cheltuielilor deductibile.**

Aşadar, înlocuiţi premiile şi alte stimulente financiare acordate angajaţilor cu recompense de natura **cheltuielilor deductibile** definite de Codul fiscal (vezi şi capitolul C 17 – *Codul fiscal şi performanţele firmei):*

- **tichete de masă** – în locul creşterii veniturilor salariale;
- **cotizaţii plătite la asociaţii profesionale** care, în schimbul cotizaţiilor, vor furniza programe de formare gratuită pentru angajaţii dvs., soluţie care va reduce investiţiile cu programele de instruire;
- **asigurări de sănătate**, în limita a 250 euro pe an, în locul premierii performanţei.

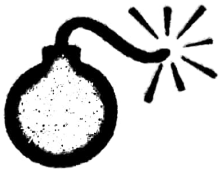
Negocierea salariilor

În ceea ce priveşte salariile, sfatul nostru este să negociaţi **salarii brute,** şi nu salarii nete.

În contextul crizei economice, statul este supus presiunilor financiare şi, din acest motiv, măsurile aplicate sunt impredictibile.

Pentru a acoperi deficitele bugetare, autorităţile publice sunt predispuse să mărească impozitele şi contribuţiile şi, în cele mai multe cazuri, se orientează spre creşterea contribuţiilor şi taxelor **plătite de angajat.**

RENTROP & STRATON
R&S



În acest caz, dacă salariile sunt negociate la nivelul **sumelor nete,** atunci costurile suplimentare datorate creșterii impozitelor și taxelor pentru angajat sunt **plătite de angajator.**

Renegocierea salariilor

Este preferabil să renegociați salariile în vederea trecerii lor la **salarii brute negociate** și astfel acest **risc** este **preluat de angajat.**

Dacă impozitarea angajatului scade, acesta beneficiază de venituri mai ridicate, dar riscul suportării de către angajator a unor costuri suplimentare se elimină.

Sfatul nostru este să negociați un **pachet salarial anual,** în defavoarea salariilor lunare – în acest fel angajatul va avea o imagine corectă asupra întregului efort financiar pe care îl face firma cu el.

De exemplu, prezentați angajatului un ***pachet salarial*** *format din:*

- *salariul de bază de 24.000 lei/an;*
- *tichete de masă în valoare de 2.030 lei/anual;*
- *mașină de serviciu la dispoziție, reprezentând echivalentul a 30.000 lei anual dacă ar fi închiriată;*
- *abonament anual de 2.400 lei la o clinică medicală.*

În total, pachetul salarial se ridică la 58.430 anual – o sumă mult mai relevantă decât 2.000 lei/lună și alte facilități.

Informația legislativă din acest Consilier
este certificată de către specialiștii
Regiei Autonome a Monitorului Oficial

Managementul resurselor umane

ianuarie 2012

Salarizarea

- Evaluarea corectă a posturilor din compania dvs. contribuie la reducerea numărului de conflicte de muncă, stimulează angajații, oferă informații privind relațiile dintre posturi, stabilește criterii pentru realizarea unei structuri de salarizare și asigură o abordare corectă a negocierilor privind creșterile salariale.

- O structură de salarizare corespunzătoare este vitală pentru compania dvs. Ea creează în interiorul organizației o ierarhie în care posturile sunt plasate și retribuite pentru a reflecta nivelurile de responsabilitate, importanța fiecăruia, dar și structurile existente în organizații cu profil similar.

- Paginile acestei actualizări vă vor oferi, în plus, informații utile cu privire la creșterile salariale, dar și scăderi de salariu. Toate aceste indicații vă vor îndruma spre o recompensare corectă a fiecărui angajat, pentru a evita în totalitate posibilele conflicte în rândul acestora.

RENTROP & STRATON
Consilier

– SUMAR –

Salarizarea .... S 17
- Recompensarea .... S 17/002
- Sistemul de salarizare .... S 17/004
- Principii de salarizare .... S 17/007
- Criterii de salarizare .... S 17/009
  - De ce este necesar un sistem de salarizare .... S 17/011
  - Administrarea sistemului de salarizare .... S 17/012
  - Evaluarea sistemului de salarizare .... S 17/013
- Evaluarea posturilor .... S 17/014
  - Cum să evaluați posturile din firma dvs. .... S 17/018
  - Metode de evaluare a posturilor .... S 17/020
  - Probleme ale evaluării posturilor .... S 17/024
- Stabilirea structurii și a nivelului de salarizare .... S 17/024
  - Structura de salarizare .... S 17/024
  - Nivelul de salarizare .... S 17/026
  - Gradele și intervalele de salarizare .... S 17/027
  - Mărimea intervalului de salarizare .... S 17/028
  - Listă de control pentru studiul salariilor pe piață .... S 17/029
  - Cum stabiliți o structură de salarizare corectă .... S 17/032
- Introduceți un sistem de salarizare bazat pe evaluarea posturilor .... S 17/035
- Cum să acordați creșteri salariale .... S 17/037
  - Stabilirea salariului inițial .... S 17/037
  - Modalități de creștere a salariului .... S 17/038
- Scăderile de salariu .... S 17/039

Consilier – Managementul resurselor umane
ISSN: 1583-1698

Autori: Alexandra Săvoiu, Mariana Hrițcu
Manager Produs: Melania Răducu
Manager Centru de Profit: Iulia Mărmureanu
Director Divizie Editorială: Octavian Breban

Tehnoredactare: Carmen Ilinca
Corectură: Elvira Panaitescu

Lucrare editată de: **RENTROP & STRATON**
Informații specializate
Președinte: George Straton
Director General: Florin Câmpeanu
Director Creație-Producție: Cristina Straton
Director Economic: Mariana Nețoiu
Director Comercial: Mădălina Apostol
Director Financiar: Antoaneta Paraschiv
Serviciul Clienți:
tel.: 021.209.45.45; fax: 021.408.28.99
e-mail: MRU@rs.ro
Puteți consulta și celelalte lucrări editate de RENTROP & STRATON la adresa: **www.rs.ro**
Tipărit la Office Print

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din acest material nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nicio formă și prin niciun fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului. Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nicio pierdere provocată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

Stimate manager,

Ultimele modificări ale Codului muncii au condus la ***flexibilizarea pieței muncii și simplificarea procedurilor contractuale****. Una dintre modificări privește evaluarea salariaților, deși aceasta era realizată și până acum, ea constituind chiar o condiție pentru concedierea salariaților pentru necorespundere profesională.*

Atenția trebuie îndreptată însă spre corectitudinea juridică a fiecăreia dintre deciziile luate, deoarece orice act unilateral poate fi contestat în instanță.

Paginile acestei actualizări prezintă evaluarea salariaților ca fiind „o armă cu două tăișuri" deoarece, pe de o parte, ea permite angajatorului atent să își impună criteriile de performanță în rândul salariaților și să crească productivitatea muncii, dar, pe de altă parte, îl expune controlului de fiecare dată când deciziile sale sunt pripite sau incorect fundamentate.

Sperăm că ați găsit deja în „Consilier – Managementul resurselor umane" un prieten fidel care vă ajută să faceți față cu succes provocărilor de zi cu zi. Dorința noastră este ca, și de acum înainte, fiecare actualizare să vină în întâmpinarea cerințelor dvs. Tocmai din acest motiv, și în următoarele numere vă vom oferi subiecte de maxim interes pentru activitatea dvs. de resurse umane.

Reînnoim invitația de a vă adresa echipei de specialiști a „Consilierului – Managementul resurselor umane". Folosiți adresa de e-mail ***mru@rs.ro*** *și povestiți-ne situațiile mai speciale sau problemele din activitatea dvs. pentru ca în actualizările viitoare să găsiți exact subiectele care vă interesează.*

Cu deosebită considerație,

Bianca Mărmureanu
Manager de Produs
„Consilier – Managementul resurselor umane"

PS: Vă rugăm să citiți pe verso despre cum să vă actualizați lucrarea.

Cum să vă actualizați *Consilierul:*

- **Capitolul S 17 – *Salarizarea*** înlocuiește capitolul S 17, dacă acesta se află în lucrarea dvs.

S 17

Recompensarea	S 17/002
Sistemul de salarizare	S 17/004
Principii de salarizare	S 17/007
Criterii de salarizare	S 17/009
Evaluarea posturilor (+ formular pentru evaluarea posturilor, la pag. S 17/024)	S 17/014
Stabilirea structurii şi a nivelului de salarizare	S 17/025
Introduceţi un sistem de salarizare bazat pe evaluarea posturilor	S 17/035
Cum să acordaţi creşterile salariale	S 17/037
Alternative la creşterile salariale	S 17/038
Scăderile de salariu	S 17/039

Recompensarea

Recompensarea înseamnă pentru fiecare dintre noi altceva, în funcție de perspectivă: pentru un angajat, reprezintă răsplata efortului depus sau valoarea care este atribuită de către conducerea firmei calităților și realizărilor sale; pentru manager, recompensarea reprezintă un cost – unul dintre cele mai semnificative, dar și un mijloc prin care se poate influența comportamentul și atitudinea angajaților, și eficiența organizațională.

Recompensarea directorilor, a cadrelor executive superioare, a angajaților expatriați și a personalului din vânzări necesită considerații speciale.

Recompensarea materială

Recompensarea materială include toate formele de recompense financiare și beneficii oferite angajatului în urma unui contract de muncă.

Recompensele materiale directe pot fi primite sub formă bănească în mai multe moduri: salariu de bază, diverse sporuri, plata orelor suplimentare, indexări și bonusuri sau stimulente.

Salariu

Salariul de bază este plata orară, săptămânală sau lunară pentru munca depusă de un angajat și constituie cea mai substanțială recompensă.

Potrivit art. 159 alin. (1) din Codul muncii, salariul reprezintă contraprestația muncii depuse de salariat în baza contractului individual de muncă și cuprinde:

- ✓ salariul de bază;
- ✓ indemnizațiile;
- ✓ sporuri la salariul de bază;
- ✓ adaosuri la salariul de bază.

Salariul de bază se stabilește prin negocieri colective sau individuale între persoanele juridice sau fizice care angajează și salariați sau reprezentanți ai acestora.

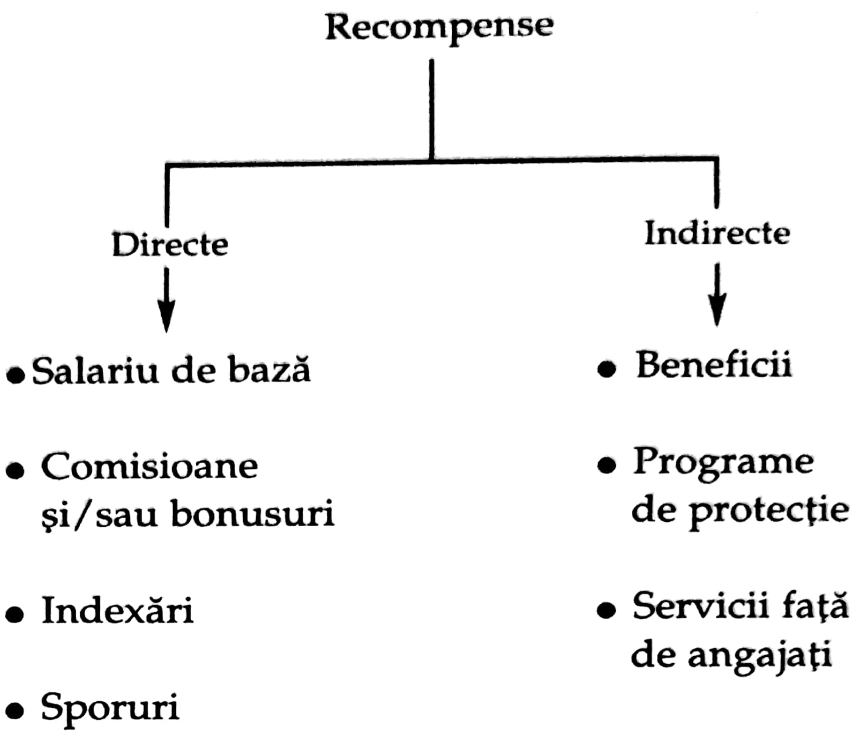
Persoana pe care o veți încadra în muncă va dobândi, prin încheierea contractului individual de muncă, calitatea de salariat și va avea drepturile și obligațiile prevăzute de legislația muncii, de contractele colective de muncă și de contractele individuale de muncă.

Sporurile la salariul de bază reprezintă un element accesoriu al salariului. Pot fi acordate: sporul de vechime în muncă, sporul pentru condiții deosebite de muncă, sporuri pentru orele suplimentare și muncă pe timp de noapte etc.

Comisionul și/sau bonusul (stimulentele) sunt recompensele directe oferite în plus, pe lângă salariu, și care sunt, de cele mai multe ori, corelate cu performanța angajaților (comisioane, fonduri de participare la profit).

Stimulente

Recompensele materiale indirecte se acordă sub forma unor beneficii ce rezultă din condiția de angajat al firmei (asigurări, concedii, pensii).


Recompense
Directe
Indirecte
• Salariu de bază
• Comisioane și/sau bonusuri
• Indexări
• Sporuri
• Beneficii
• Programe de protecție
• Servicii față de angajați

Alte tipuri de recompense

Recompensele materiale nu includ **alte tipuri de recompense** acordate unui post, cum ar fi:
- promovarea;
- îmbunătățirea statutului în firmă;
- recunoașterea muncii;
- condițiile de muncă.

Trebuie să existe însă o coordonare strânsă în administrarea tuturor formelor de recompensare posibile.

Sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare este un ansamblu de instrumente, metode și procese prin intermediul cărora se determină și se modifică cuantumul salariilor la nivelul unei organizații.

Sistemele de salarizare trebuie să fie deosebit de competitive și să conducă, pe de o parte, la motivarea angajaților și la recompensarea performanței acestora, iar pe de altă parte, la menţinerea costurilor la un nivel rezonabil şi la eficientizarea activităţii.

Salarizarea reprezintă semnalul cel mai important pe care managerul îl dă angajaţilor, referitor la contribuţia acestora pentru creşterea performanţelor firmei.

Aşadar, **salariul** este nu doar o **sursă de venituri,** ci şi o **recunoaştere concretă a valorii angajatului** în organizaţie.

Atât pentru manager, cât şi pentru angajaţi este important să existe o bază raţională şi obiectivă pentru deciziile care afectează recompensarea angajaţilor, adică un **sistem de salarizare** ale cărui politici şi proceduri să fie cunoscute şi acceptate în firmă.

La stabilirea salariilor angajaţilor din firma dvs. trebuie să aveţi în vedere următoarele aspecte:
- ✓ ierarhia salarială conform reglementărilor legislative la zi;
- ✓ sarcinile şi responsabilităţile postului;
- ✓ condiţiile de muncă;
- ✓ normele de muncă;
- ✓ competenţa profesională;
- ✓ performanţa obţinută;
- ✓ modul de realizare a sarcinilor şi de asumare a responsabilităţilor.

Obiectivele sistemului de salarizare

Orice sistem de salarizare încearcă:
- ✓ să recompenseze performanţele angajaţilor;
- ✓ să reflecte responsabilităţile ce revin fiecărui post;
- ✓ să ofere salarii competitive cu cele de pe piaţă pentru a atrage, a motiva şi a reţine personalul în organizaţie;

✓ să asigure utilizarea eficientă a resurselor financiare ale firmei.

Pe scurt, obiectivele salarizării se referă la **eficienţa** şi **echitatea** cu care sunt plătiţi angajaţii.

Eficienţa salarizării

Pentru că politicile de remunerare sunt politici ale costurilor, orice sistem de salarizare încearcă să asigure o administrare şi un control judicios al costurilor cu personalul (obiectivul de eficienţă). Aceasta înseamnă îmbunătăţirea productivităţii muncii, atragerea şi reţinerea angajaţilor competenţi.

Echitatea salarizării

Prin **echitatea salarizării** se asigură un tratament corect tuturor angajaţilor în ceea ce priveşte corelarea salariilor cu munca depusă şi complexitatea acesteia.

Crearea unui sistem de recompensare echitabil nu este deloc o sarcină uşoară.

Nu daţi angajaţilor prilejul de a crede că lumea este împărţită în cei care produc rezultate şi cei care câştigă de pe urma lor.

Echitatea salarizării implică respectarea a trei condiţii:

1. **Echitate internă a posturilor**, care reprezintă modalitatea de salarizare a angajaţilor ce ocupă posturi diferite în aceeaşi organizaţie.
2. **Echitate internă individuală**, care reprezintă modalitatea de salarizare a angajaţilor ce ocupă posturi similare în firmă.
3. **Echitate externă**, care reprezintă modalitatea de salarizare a angajaţilor proprii în raport cu angajaţii altor organizaţii, pentru posturi similare.

Principii de salarizare

- **Principiul negocierii salariilor** – conform acestui principiu, salariul este rezultatul negocierii dintre salariat și administrația companiei; negocierea salariilor presupune negocieri individuale (salariat – administrație), dar și negocieri colective (între reprezentanți ai salariaților și ai administrației).

Negocierea salariilor

- **Principiul salariului minim** – salariul minim este stabilit la nivel macroeconomic și are un important rol în gestiunea economiei naționale; organizațiile pot stabili salariul minim la nivel de organizație, cu condiția ca acesta să fie mai mare sau cel puțin egal cu salariul minim legiferat. De notat este experiența din anumite țări, în care salariul minim este stabilit nu doar la nivel global, ci și pe categorii profesionale.

Salariul minim

Astfel, în temeiul art. 38 din Constituția României, salariații au dreptul la protecția socială a muncii, care include și asigurarea plății unui salariu minim pe economie stabilit pentru o durată normală a zilei de lucru, în medie, de 8 ore.

Salariul de bază minim brut pe țară garantat în plată, corespunzător programului normal de muncă, se stabilește prin hotărâre a Guvernului, după consultarea sindicatelor și a patronatelor (art. 164 din Codul muncii).

Pentru anul 2012, salariul de bază minim brut pe țară garantat în plată se stabilește la 700 lei lunar, pentru un program complet de lucru de 169,333 ore în medie pe lună în anul 2012, reprezentând 4,13 lei/oră, potrivit dispozițiilor Hotărârii Guvernului nr. 1.225/2011.

În cazul în care programul de lucru este mai mic de 8 ore zilnic, salariul de bază minim brut orar se calculează prin raportarea salariului de bază minim brut pe țară garantat în plată la numărul mediu de ore lunar potrivit programului legal de lucru aprobat.

Angajatorul nu poate negocia și stabili salarii de bază prin contractul individual de muncă sub salariul de bază minim brut orar pe țară garantat în plată.

Potrivit art. 164 alin. (3) din Codul muncii, angajatorul este obligat să garanteze în plată un salariu lunar cel puțin egal cu salariul de bază minim brut pe țară. Aceste dispoziții se aplică și în cazul în care salariatul este prezent la lucru, în cadrul programului, dar nu poate să își desfășoare activitatea din motive neimputabile acestuia, cu excepția grevei.

Pentru salariații cărora angajatorul, conform contractului colectiv sau individual de muncă, le asigură hrană, cazare sau alte facilități, suma în bani cuvenită pentru munca prestată nu poate fi mai mică decât salariul minim brut pe țară prevăzut de lege.

Astfel, constituie infracțiune și se pedepsește cu închisoare de la 6 luni la un an sau cu amendă penală fapta persoanei care, în mod repetat, stabilește pentru salariații încadrați în baza contractului individual de muncă salarii sub nivelul salariului minim brut pe țară garantat în plată, prevăzut de lege.

Vă prezentăm în continuare valorile salariului de bază minim brut pe țară pentru ultimii 5 ani:

Perioada	Actul normativ	Salariul de bază
1 ianuarie – 31 decembrie 2007	H.G. nr. 1.825/2006, M.Of. nr. 1.025/22.12.2006	390 lei, reprezentând 2.294 lei/oră
1 ianuarie – 30 septembrie 2008	H.G. nr. 1.507/2007, M.Of. nr. 877/20.12.2007	500 lei, reprezentând 2,941 lei/oră
1 octombrie – 31 decembrie 2008	H.G. nr. 1.051/2008, M.Of. nr. 649/12.09.2008	540 lei, reprezentând 3,176 lei/oră
1 ianuarie 2009 – 31 decembrie 2010	H.G. nr. 1.051/2008, M.Of. nr. 649/12.09.2008	600 lei, reprezentând 3,529 lei/oră
1 ianuarie – 31 decembrie 2011	H.G. nr. 1.193/2010, M.Of. nr. 824/9.12.2010	670 lei, reprezentând 3,94 lei/oră
1 ianuarie 2012	H.G. nr. 1.225/2011, M.Of. nr. 922/14.12.2011	700 lei, reprezentând 4,13 lei/oră.

- **Principiul diferențierii salariului în conformitate cu importanța muncii** – conform acestui principiu, salariile sunt diferențiate pe posturi și salariați în funcție de importanța muncii desfășurate.

- **Principiul confidențialității salariilor** – salariul, drepturile salariale obținute de un salariat nu pot fi comunicate de către administrația organizației altor persoane decât cu acordul salariatului în cauză, în anumite situații speciale (adeverințe de salariat).

Criterii de salarizare

Criterii de salarizare

Criteriile de salarizare decurg din principiul diferențierii salariilor în funcție de importanța muncii. Iată care sunt cele mai utilizate criterii de salarizare:

- **criteriul performanței obținute** – conform acestui criteriu, salariile se diferențiază în funcție de rezultatele obținute în muncă. Acest criteriu asigură **echitatea individuală** a sistemului de salarizare, în sensul că salariile sunt diferențiate în funcție de performanța individuală a fiecărui salariat.

Bonusuri

O exemplificare a aplicării acestui criteriu este acordarea **bonusurilor** echipei de vânzare în funcție de valoarea produselor vândute. Cu cât valoarea produselor obținute (performanța obținută) este mai mare, cu atât bonusurile acordate sunt mai mari.

Conform acestui criteriu, salariul directorului general va fi mai mare decât salariul analistului de resurse umane, deoarece importanța postului de director general este mai mare decât cea a analistului de resurse umane;

Echitatea externă a salarizării

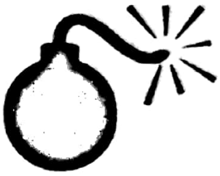
- **criteriul pieței muncii** – salarizarea diferitelor categorii profesionale sau categorii de posturi ține seama de nivelurile de salarizare practicate pentru respectivele categorii pe piața muncii. Acest criteriu asigură **echitatea externă** a sistemului de salarizare (salarizarea unei categorii profesionale ține cont de salariile colegilor din alte organizații).

Piața muncii poate impune, prin reflectarea raportului dintre cerere și ofertă, anumite tendințe în salarizarea personalului.

De exemplu, un fenomen care a urmat introducerii economiei de piață în România a fost creșterea, în general, a salariilor economiștilor față de salariile inginerilor, ca urmare a numărului mai mic de economiști existent pe piața muncii în raport cu cererea;

- **criteriul puterii economice a organizației** – față de organizațiile cu o putere economică mai mică, organizațiile cu putere economică mai mare oferă niveluri de salarizare mai mari pentru aceeași categorie profesională.

Acest criteriu „contrabalansează" criteriul pieței muncii, în sensul că anumite organizații nu pot, dată fiind puterea lor economică, să ofere salarii comparabile cu nivelurile practicate pe piața muncii. Din acest motiv, respectivele organizații devin mai puțin atractive;



- **criteriul vechimii** (indiferent dacă este vorba de vechime în muncă sau vechime în organizație) – este un criteriu de salarizare folosit încă pe scară largă în organizațiile românești, mai ales în funcție de vechimea în muncă.

Principiile și criteriile de salarizare nu trebuie stabilite oricum. Ele trebuie să asigure coerență în aplicarea sistemului de salarizare. Enunțarea lor fără respectarea ulterioară duce la neîncrederea salariaților față de sistemul de salarizare stabilit.

De ce este necesar un sistem de salarizare?

✓ Pentru că fixează principii și reguli clare cu privire la stabilirea nivelurilor salariale pe posturi și grupe de posturi. Astfel este micșorată posibilitatea apariției conflictelor de muncă și a nemulțumirilor salariaților cu privire la salarii (bineînțeles, pentru aceasta, sistemul de salarizare trebuie comunicat corespunzător).

✓ Pentru că ușurează munca departamentelor de resurse umane. Sistemul de salarizare creează un cadru clar de acțiune în privința salarizării, oferind răspunsuri la multitudinea de probleme care pot apărea la calculul și acordarea salariilor.

Administrarea sistemului de salarizare

Un sistem de salarizare care recunoaște corect contribuțiile posturilor și ale titularilor lor și care prezintă competitivitate în raport cu firme similare poate totuși eșua, dacă este administrat defectuos.

Administrarea salarizării include:

- **Controlul costurilor salarizării**

Costuri salariale sporite

Din dorința de a fi competitivi din punctul de vedere al salariilor oferite sau pentru a reține cu orice preț un angajat sau altul în firmă, costurile salariale sunt sporite, uneori, peste posibilitățile financiare ale firmei. Politica de salarizare nu trebuie, desigur, să afecteze abilitatea organizației de a atrage personal din afară, dar o bugetare prudentă este de dorit pentru a nu afecta întreaga activitate.

Așadar, atenție! Asigurați-vă că sunteți permanent informat despre:

✓ alocarea creșterilor salariale și a bonusurilor (când și cine beneficiază, criteriile pe baza cărora se acordă, cuantumul lor, timpul scurs de la ultima creștere de salariu);

✓ problemele administrative (calcularea salariilor, a orelor suplimentare și a taxelor aferente; plata concediilor, rambursarea unor cheltuieli de transport sau salarizare);

✓ deciziile de salarizare și orice alte aspecte privind salarizarea (salariu confidențial sau nu, de exemplu).

- **Salarii confidențiale**

Unele organizații au stabilit o **politică de confidențialitate a salariului,** din dorința de a evita eventuale nemulțumiri ce pot rezulta din cunoașterea reciprocă a salariilor primite. În plus, pentru mulți angajați (mai ales pentru cei foarte merituoși) este confortabil să știe că problema salariului este strict personală.

Practica salariului confidențial nu elimină însă compararea de către angajați a salariilor oferite. De obicei, sunt supraestimate salariile colegilor și subestimate cele ale superiorilor. Ambele situații creează motive de insatisfacție și îndoieli privind corelația dintre activitate (performanță) și plată.

Intervalul de salariu

O soluție de compromis este să dezvăluiți intervalul de salariu (salariu minim și maxim) pentru fiecare post din firmă. Astfel sunt făcute publice salariile posibile (cuprinse în acel interval) fără a preciza cu exactitate cât primește fiecare.

Evaluarea sistemului de salarizare

Evaluarea sistemului de salarizare are în vedere răspunsul la câteva întrebări precum:

Criterii de evaluare

- Reușiți să atrageți noi angajați performanți și să-i rețineți pe cei actuali?
- Formele de recompensare oferite motivează personalul?
- Sistemul de salarizare este perceput ca fiind echitabil?
- Există un mecanism prin care angajații își pot ex-

Criterii de evaluare

prima părerea și pot formula plângeri legate de salarizare?

- Oferiți salarii competitive în raport cu firme similare?

Evaluarea posturilor

Evaluarea posturilor înseamnă aprecierea valorii relative a posturilor din cadrul unei organizații. **Postul** constă într-un grup relativ omogen de sarcini și responsabilități. Îi mai sunt caracteristice, printre altele, condițiile specifice de lucru și recompensarea pe care o oferă.

Rezultatul unei astfel de evaluări este o ierarhie a tuturor posturilor dintr-o organizație, de la cele mai valoroase până la cele mai puțin valoroase.

Atenție! Evaluarea postului este o metodă de comparare a posturilor și nu a titularilor acestora, permițând aprecierea valorii și a contribuției fiecărei activități la îndeplinirea obiectivelor firmei.

Scopul evaluării posturilor

Scopurile evaluării posturilor sunt:

- stabilirea unei ierarhii a posturilor, în funcție de importanța relativă a obiectivelor ce le revin în organizație. Aceasta permite recompensarea corespunzătoare a angajaților care ocupă posturile respective;
- reducerea sau eliminarea inechităților în salarizare.

Dificultatea evaluării posturilor își are sursa în diferențele ce există între diverse categorii de posturi.

Evaluarea posturilor este deosebit de utilă în cadrul oricărei organizații, deoarece asigură:

✓ reducerea numărului de conflicte de muncă sau plângeri, prin înțelegerea diferențelor dintre posturi.

Se poate întâmpla ca unii angajați să fie nemulțumiți, considerând că sunt mai prost plătiți decât colegi de-ai lor de pe alte posturi. Percepția acestora este că posturile lor sunt subevaluate.

Managerul trebuie să poată justifica diferențele de salarizare. Evaluarea posturilor, corect efectuată, evită o ierarhie inechitabilă a posturilor și poate aplana disputele legate de diferențe de salarii pentru posturi diferite;

✓ stimularea angajaților care doresc să ajungă la un nivel ierarhic superior;

Beneficiile evaluării posturilor

✓ informații privind relațiile dintre posturi, utile în activitățile de selecție și promovare.

O ierarhie bine definită a posturilor facilitează introducerea unei politici de promovare care să prezinte clar toate calificările și calitățile cerute unui angajat pentru a avansa;

✓ criterii pentru măsurarea performanței individuale;

✓ realizarea unei structuri de salarizare corecte.

Evaluarea posturilor stabilește conținutul postului în așa fel încât, deși sarcinile curente pot să difere, posturi cu valoare similară sunt ierarhizate și retribuite pe același nivel, indiferent de departamentul în care operează în cadrul firmei;

✓ abordarea corectă a negocierilor privind creșterile salariale.

Fiecare organizație (fiecare manager) are desigur anumite opinii deja formate în ceea ce privește valoarea, rolul în organizație, complexitatea sarcinilor fiecărui post, precum și dificultatea sau ușurința de a găsi un titular al postului corespunzător.

De multe ori însă, percepția angajaților despre diferențele dintre posturi și dificultatea acestora nu corespunde evaluării oficiale. Ca atare, pot apărea nemulțumiri și chiar conflicte între conducere și personal sau între angajați.

Pentru a le preveni trebuie să stabiliți **criterii de evaluare obiective,** aplicabile tuturor posturilor, cunoscute și înțelese de către angajați, și să corelați salariile cu contribuția fiecărui post.

Modificarea Codului muncii, intervenită prin Legea nr. 40/2011 pentru modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 – Codul muncii, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 225 din 31 martie 2011 a adus cu sine o abordare diferită a modului de organizare a resurselor umane în întreprindere. Obiectivul declarat al acestor noi prevederi legislative l-a constituit **flexibilizarea pieței muncii și simplificarea procedurilor contractuale**.

În ceea ce privește evaluarea salariaților, trebuie spus că aceasta era realizată și până acum, ea constituind chiar o condiție pentru concedierea salariaților pentru necorespundere profesională. Totuși, Codul muncii, republicat în Monitorul Oficial nr. 345 din 18 mai 2011, conferă o semnificație deosebită acestui demers. În fapt, ceea ce se numește „prerogativa managerială" a angajatorului s-a accentuat, astfel încât în prezent acesta își va putea organiza activitatea, pe criterii de competență, nemaifiind ținut să respecte o serie de aspecte procedurale care până acum îi încetineau activitatea.

Atenția trebuie îndreptată însă spre corectitudinea juridică a fiecăreia dintre deciziile luate, deoarece orice act unilateral al angajatorului poate fi contestat în instanță. Libertății de organizare a activității și de selecție a personalului pe criterii de eficiență și competență îi corespunde dreptul salariatului de a contesta deciziile angajatorului, de a invoca spre exemplu caracterul discriminatoriu al acestora sau de a reclama nerespectarea unor prevederi privind forma și comunicarea actelor unilaterale ale angajatorului.

În acest context, evaluarea salariaților apare ca fiind „o armă cu două tăișuri" deoarece, pe de o parte, ea permite angajatorului atent să își impună criteriile de performanță în rândul salariaților și să crească productivitatea muncii, dar pe de altă parte, îl expune controlului jurisdicțional și controlului efectuat de către inspectorul de muncă, de fiecare dată când deciziile sale sunt pripite sau incorect fundamentate.

S-a realizat așadar o lărgire a marjei de autonomie a angajatorului în stabilirea standardelor de performanță așteptată din partea salariatului. Astfel, evaluarea salariaților va putea fi realizată potrivit unor criterii stabilite unilateral de către angajator, incluse în Regulamentul intern, dar comunicate salariatului încă de la angajare. Pentru configurarea acestui regim juridic **au fost modificate următoarele texte de lege:**

1. Art. 17 alin. (3): „Persoana selectată în vederea angajării sau salariatul, după caz, va fi informată cu privire la cel puțin următoarele elemente:

...

e) criteriile de evaluare a activității profesionale a salariatului aplicabile la nivelul angajatorului".

2. Art. 40 alin. (1): „Angajatorul are, în principal, următoarele drepturi:

...

f) să stabilească obiectivele de performanță individuală, precum și criteriile de evaluare a realizării acestora".

3. Art. 63 alin. (2): „Concedierea salariatului pentru motivul prevăzut la art. 61 lit. d) poate fi dispusă numai după evaluarea prealabilă a salariatului, conform procedurii de evaluare stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicabil, sau, în lipsa acestuia, prin regulamentul intern".

4. Art. 69 alin. (3): „Criteriile menționate la alin. (2) lit. d) se aplică pentru departajarea salariaților după evaluarea realizării obiectivelor de performanță". Art. 69 alin. (2) lit. d) din Codul muncii se referă la „criteriile avute în vedere, potrivit legii și/sau contractelor colective de muncă, pentru stabilirea ordinii de prioritate la concediere".

5. Art. 242: „Regulamentul intern va cuprinde cel puțin următoarele categorii de dispoziții:

...

i) criteriile și procedurile de evaluare profesională a salariaților".

Cum să evaluați posturile din firma dvs.

– Plan de acțiune –

Evaluarea posturilor începe cu o **analiză deta-**

liată a tuturor posturilor din cadrul unei organizații. Pentru a realiza o descriere cât mai realistă a posturilor este util să procedați astfel:

☞ Faceți o listă cu titlurile tuturor posturilor firmei și nivelurile de supervizare și subordonare ale fiecăruia.

☞ Determinați relațiile care există între posturile firmei.

☞ Pregătiți o descriere completă a posturilor. Din perspectiva evaluării posturilor, amănuntele care permit deducerea **valorii relative a postului** analizat sunt:

Date ale descrierii postului

- obiectivele postului;
- importanța relativă a sarcinilor;
- numărul și tipul de posturi supervizate;
- gradul de supervizare cerut de post;
- mărimea și tipul de responsabilități bugetare sau de decizie;
- frecvența și importanța relațiilor postului cu clienții firmei;
- experiența, cunoștințele, îndemânarea și alte calități speciale cerute;
- frecvența cu care trebuie realizate anumite sarcini;
- condițiile de muncă specifice postului respectiv, insistând asupra existenței unor condiții speciale (periculozitate, munca în schimb de noapte).

☞ Redactați o listă cu similaritățile și diferențele dintre posturi.

Posturi de niveluri diferite

Puteți identifica astfel acele posturi care solicită titularilor lor abilități manageriale (planificare, control, coordonarea și organizarea activității lor și a celorlalți), precum și posturile cu o importanță mai redusă în activitatea organizației.

Întregul proces este marcat de dificultăți în culegerea informațiilor relevante.

Ele provin din:

- ➜ exagerări ale titularilor posturilor în prezentarea sarcinilor și a responsabilităților ce le revin;
- ➜ neînțelegerea corectă a naturii activității angajaților;
- ➜ descrierea vagă a caracteristicilor postului;
- ➜ strecurarea unor informații false (sarcini ce nu există).

Metode de evaluare a posturilor

1. Ierarhizarea posturilor

Ierarhizarea posturilor constă în compararea posturilor între ele și ordonarea acestora în funcție de importanța lor în realizarea obiectivelor organizației.

Conducerea organizației (eventual împreună cu reprezentanți ai angajaților) face o evaluare generală a fiecărui post, pe baza descrierii posturilor efectuată anterior.

Metoda poate fi folosită cu succes în organizațiile mici, unde activitățile sunt bine cunoscute, numărul posturilor (angajaților) este redus, iar distincția dintre posturi este vizibilă.

Dezavantajele ierarhizării posturilor

Evaluarea prezintă un mare grad de subiectivism:

- nu încearcă să cuantifice cu exactitate importanța relativă a unor aspecte semnificative ale postului;
- nu folosește standarde bine definite, care să permită justificarea cu argumente precise și uniforme a ierarhiei rezultate.

Ierarhizarea posturilor devine mai ușoară dacă sunt identificate posturile „extreme“ (din fruntea și de la baza ierarhiei).

Grupe de posturi

Analizați apoi descrierea celorlalte posturi și plasați-le în clasament în funcție de comparația cu fiecare dintre posturile luate ca reper. Rezultatul îl constituie câteva grupe de posturi, începând cu grupa cea mai de jos (muncitori necalificați) și ajungând până la grupa care cuprinde personalul de conducere al firmei. În interiorul acestor grupe se pot efectua ulterior alte modificări.

2. Metoda punctelor

Metoda punctelor este metoda cea mai larg utilizată. Ea evaluează posturile folosind anumiți factori (criterii), pe baza cărora sunt atribuite puncte.

?

Factorii (criteriile) de evaluare sunt acele caracteristici ale postului considerate ca fiind importante pentru firmă. De aceea, alegerea factorilor depinde de tipul activității desfășurate pe posturi.

Criterii de evaluare

Măsura în care fiecare post deține (satisface) aceste criterii determină valoarea lui relativă.

Evaluarea salariaților este procesul prin care se apreciază nivelul de dezvoltare profesională a acestora. Ea se concentrează asupra progreselor realizate, precum și asupra posibilităților de îmbunătățire a activității. Evaluarea salariaților face obiect de studiu în managementul resurselor umane.

Concret, criteriile de evaluare vor depinde de structura postului, de natura activității desfășurate și de raporturile de muncă încheiate.

Pregătiți o listă a factorilor considerați ca relevanți pentru toate posturile firmei care sunt evaluate. În general, acești factori pot fi grupați în mai multe categorii (subfactori).

Tipul de factori (criterii) de evaluare	Subfactorii de evaluare
Experiența și calificările cerute de post	studiile și calificările cerute de post, vechimea în muncă și instruirea necesare, cerința de vârstă
Responsabilitățile postului	tipul și numărul de posturi supervizate, dificultatea sarcinilor, luarea deciziilor, planificare, bugetare, instruirea angajaților
Relații umane	gradul de supervizare cerut de post, responsabilități legate de resurse umane, activități de protocol, relații cu publicul, comunicare cu clienții, cerințe de ținută, înfățișare
Solicitările fizice și condițiile de muncă	îndemânarea, abilitățile fizice cerute de post, siguranța, protecția și monotonia postului
Efortul mental cerut de post	cerințele postului legate de raționament, înțelegere și exprimare verbală, inițiativă, creativitate, memorie, concentrare vizuală, nivelul de stres specific postului

Subfactorii sunt folosiți pentru a descrie în detaliu fiecare factor de evaluare.

Subfactorilor le corespund anumite grade, care descriu cerințele specifice ale fiecăruia.

Punctajul postului

Astfel, un subfactor precum „calificările necesare" poate prezenta următoarele grade: liceu (1 punct), studii universitare (3 puncte), studii postuniversitare, specializări (5 puncte).

În funcție de gradul în care se încadrează cerințele unui post, acesta va primi un anumit număr de puncte.

Cu cât cerințele postului sunt mai dificile și importante, cu atât vor corespunde unui grad mai bine punctat.

Desigur, nu toți factorii de evaluare sunt la fel de relevanți pentru toate tipurile de posturi. Aceștia pot fi ponderați pentru a reflecta importanța relativă a unui anumit factor.

Ponderile variază în funcție de tipul de posturi evaluate.

Astfel, deprinderile și abilitățile fizice pot fi cel mai important factor pentru evaluarea posturilor slab calificate, în timp ce posturile de funcționari pot fi ierarhizate cel mai bine în funcție de calificările necesare și complexitatea sarcinilor.

După ce ați adunat numărul de puncte acordat unui post pentru fiecare factor de evaluare, luați în calcul ponderile acestora pentru a determina punctajul total al postului *(vezi formularul de la pag. S 17/024).*

Titlul postului: ______________________

Factor de evaluare	Numărul de puncte acumulate	Ponderea factorului de evaluare	Numărul de puncte (ponderat)
	(1)	(2)	(3) = (1) x (2)

Total puncte: ______________________

Rezultatul va fi o clasificare matematică pe puncte, în care posturile cele mai importante (care presupun responsabilități și calificări multiple) vor strânge un număr mai mare de puncte.

Posturile cu un număr aproximativ egal de puncte vor fi plasate în aceleași categorii de salarizare și se vor clasa pe niveluri de salarizare apropiate.

Probleme ale evaluării posturilor

Fără îndoială, subiectivitatea nu poate fi eliminată din evaluare. De aceea este de așteptat ca unii angajați să privească cu neîncredere și ostilitate ierarhii ale posturilor care le afectează poziția financiară și statutul în firmă (pot apărea plângeri ale angajaților sau reacții sindicale).

Este dificil de comparat munca unui contabil cu cea a unui agent de vânzări, de exemplu. Care dintre cele două posturi solicită mai multe calități și experiență? Care dintre rezultatele celor două posturi este mai valoros?

Posturile complicate, care au caracteristici speciale, sunt mai greu de evaluat; este dificil de măsurat, de pildă, nivelul stresului impus de un post sau cât de improprii sunt condițiile de lucru.

Atenție! Evaluarea postului presupune separarea acestuia de titularul său. Evaluarea performanțelor individuale pe acel post va constitui o activitate separată.

Necesitatea reevaluării

Când înființați un post nou sau când cerințele unui post se modifică, (re)evaluați postul respectiv și determinați gradul de salarizare în care se încadrează. Implicați-i în acest proces pe titularul postului și pe superiorul său, dar și pe cei care cunosc îndeaproape natura postului.

La capătul acestui efort de ierarhizare a posturilor s-ar putea pune întrebarea: „De ce să nu plătim, pur și simplu, salariile pieței?". **Scopul evaluării postului este însă acela de a ordona valoric posturile organizației,** știut fiind faptul că **posturile-cheie** diferă de la o firmă la alta. **Ele trebuie identificate și recompensate corespunzător.**

Stabilirea structurii și a nivelului de salarizare

Structura de salarizare

Structura de salarizare reprezintă raportul dintre diferite niveluri de salarizare ale posturilor organizației (dintre conducere și personalul de producție sau marketing, dintre supervizori și simpli angajați).

O structură a salariilor creează, în interiorul organizației, o ierarhie în care posturile sunt plasate și retribuite pentru a reflecta conținutul, nivelurile de responsabilitate, importanța fiecăruia, dar și structurile existente în organizații cu profil similar.

Astfel, un șef de departament va fi plătit mai mult decât unul dintre conducătorii echipelor de lucru din subordinea sa, care, la rândul său, este mai bine plătit decât angajații din subordine, rezultând astfel o echitate internă între posturi.

Nivelul de salarizare

Suma pe care o primește fiecare dintre angajați pentru postul ocupat reprezintă **nivelul salarial**.

Și în acest caz este de dorit să corelați nivelul salarial al fiecărui post din firma dvs. cu cel oferit de organizații similare pentru posturi similare. Astfel îndepliniți obiectivul de echitate externă, respectați una dintre cerințele motivării propriilor angajați și eliminați o posibilă cauză a fluctuației de personal.

Nivelul salarial variabil individual

Mai mult, puteți decide ca nivelul salarial al angajaților care ocupă posturi similare în organizație să poată varia individual (rămânând totuși într-un anumit interval de salarizare) în funcție de criterii bine precizate (performanță, vechime, disciplină). Realizați astfel și echitatea internă individuală și stimulați indirect competiția între angajați, cu rol benefic pentru întreaga activitate a organizației dvs.

Nivelul salariilor determină, în cea mai mare măsură, percepția angajaților despre echitatea recompensării. Efectele unei eventuale insatisfacții constau în absenteism, performanțe modeste, fluctuație de personal, atitudine ostilă față de conducere, relații de muncă dificile. Pentru ca toate acestea să fie cât mai mult evitate, realizarea unei structuri de salarizare corecte este o necesitate.

Structura de salarizare se construiește cu ajutorul datelor oferite de evaluarea posturilor, grupând posturile pe grade de salarizare și stabilind niveluri și politici de remunerare pentru fiecare post, în funcție de domeniul de activitate al firmei, de obiectivele și resursele acesteia.

Gradele și intervalele de salarizare

Grade de salarizare

Pentru a simplifica administrarea salariilor, posturile cu valori similare sunt grupate în **grade de salarizare**. De pildă, posturile care au acumulat în urma evaluării un număr de puncte cuprins într-un anumit interval vor fi încadrate într-un singur grad de salarizare.

?

Fiecărui grad de salarizare îi este stabilit un **interval de salarizare**, cuprins între un salariu minim și unul maxim, cel care plasează un plafon pentru orice angajat al cărui post este cuprins în gradul de salarizare respectiv.

Intervale de salarizare

Aceste intervale de salarizare permit diferențierea dintre angajații ce ocupă aceleași posturi (sau posturi din cadrul aceluiași grad de salarizare).

Este posibil ca intervalele de salarizare ale unor grade apropiate să se întrepătrundă.

În această situație, se poate întâmpla ca un performer deosebit din gradul inferior să aibă un salariu mai mare decât un performer mai modest plasat în grupa de salarizare superioară.

Mențineți diferențe de salarizare semnificative între posturi situate în grade de salarizare diferite pentru a stimula dorința angajaților de promovare.

Mărimea intervalului de salarizare

Marja de salariu (procentul cu care poate să crească salariul minim în cadrul intervalului de salarizare) oferită fiecărui grad (și post) trebuie să permită creșteri salariale individuale, dar în același timp să încadreze între anumite limite salariul fiecărui post.

Marja de salariu

Marja de salarizare poate varia în funcție de natura postului: pentru posturi de conducere 30-50%, pentru alte tipuri de posturi 10-25%.

Marjele de salariu trebuie să fie destul de largi pentru a încuraja longevitatea pe post. O marjă de 30% ar putea permite o creștere anuală a salariului pentru următorii cinci ani de aproximativ 5% (fără a lua în considerare inflația).

Angajatul va „progresa" în cadrul intervalului de salarizare în funcție de vechimea și performanțele acumulate.

Când faceți oferta de salarizare, luați în calcul și factori externi precum: condițiile pieței, salariile firmelor concurente, costurile vieții.

Studiul salariilor de pe piață

Informații utile pot fi acumulate prin studiul salariilor de pe piață, care constă în colectarea de date despre: politicile, practicile, metodele și nivelurile de salarizare, salariul de început, programul de lucru, plata orelor suplimentare, concediile, indexările pe care le acordă celelalte firme (în special cele din același domeniu de activitate).

De multe ori calitatea datelor este discutabilă, interpretarea lor fiind dificilă. De aceea, folosiți următoarea listă de control:

Listă de control pentru studiul salariilor de pe piață

☐ Când comparați posturile din firma dvs. cu cele din alte organizații, aveți în vedere diferențele în ceea ce privește:

- activitatea firmei;
- mărimea acesteia;
- prestigiul organizației;
- oportunitățile de creștere;
- localizarea firmei.

☐ Nu comparați doar salariile de bază, ci întreg pachetul de recompense materiale oferite.

☐ Verificați dacă descrierea posturilor cu care comparați corespunde descrierii posturilor din firma dvs.

☐ Aveți grijă ca datele să fie cât mai recente.

☐ Detectați și corectați toate discrepanțele care apar.

Diferențe regionale

Salariile pot să difere serios în raport cu zona geografică, reflectând practicile locale, nivelul de trai în anumite zone, cererea și oferta de locuri de muncă.

Odată stabilite intervalele de salarizare, trebuie să decideți sumele exacte alocate fiecărui post și angajat.

Aveți trei **opțiuni de salarizare a personalului în raport cu salariile oferite în celelalte organizații:**

Politici de salarizare

1. Să-i „copiați" pe competitori, oferind salarii asemănătoare. În acest caz, costurile salariale vor fi aproximativ egale cu ale acestora.
   Dacă știți că aveți la dispoziție alte atuuri în atragerea de angajați (prestigiul firmei, cursuri de instruire, beneficii nebănești), puteți concura cu succes pentru candidații cei mai buni de pe piață.

2. Să „conduceți piața", oferind salariile cele mai atractive. Puteți spera în acest fel să atrageți cei mai competenți candidați, singura problemă rămânând să știți să-i și identificați.

3. Să oferiți salarii mai mici, compensând lipsa acestora cu un pachet atractiv de beneficii, posibilitatea prestării de ore suplimentare și siguranța păstrării locului de muncă.

Politica de salarizare	Abilitatea de a atrage angajații	Abilitatea de a reține angajații	Costuri salariale	Satisfacerea angajaților	Performanțele angajaților
Conducerea pieței	Mare	Mare	?(*)	Mare	?
Copierea concurenței	Egală cu a concurenței	Egală	Egale	Egală	?
Salarii mai mici decât concurența	Redusă	?	Reduse	Redusă	?

(*) ? = rezultatul depinde și de alți factori

Structura de salarizare poate fi ajustată prin adăugarea unui „premiu" la punctajul care rezultă din evaluarea postului, astfel încât să fie luate în calcul condițiile pieței.

Prețul forței de muncă

Dacă pentru un post, care necesită anumite calități, oferta de forță de muncă este redusă, veți fi nevoit să oferiți un salariu mai mare pentru acel post decât cel care a reieșit din evaluarea posturilor firmei, aceasta pentru a putea spera să atrageți angajații de care aveți nevoie pentru ocuparea acelui post.

De fapt, valoarea postului rămâne constantă, dar lipsa personalului calificat de pe piață conduce la creșterea prețului forței de muncă. Altfel, riscați o migrare a angajaților dvs. către acele firme în care sunt plătiți mai bine.

Pentru **stabilirea corectă a intervalelor de salarizare** din firma dvs., vă recomandăm să folosiți un formular care să conțină rubricile prezentate mai jos:

Postul	Gradul de salarizare rezultat din evaluarea postului	Intervalul de salarizare al postului pe piață (minim – maxim)	Nivelul mediu al salariului din firmă pentru acel post	Interval de salarizare în firmă pentru acel post (nivel mediu ± 15-30%)

În condițiile în care doriți atragerea unor angajați capabili, când există o lipsă de forță de muncă de calitate, este recomandabil să acordați salarii care să se apropie de maximul intervalului respectiv.

Nivelul de salarizare trebuie însă corelat şi cu beneficiile oferite.

Acordarea unui beneficiu special permite să stabiliţi salarii în zona minimă a intervalului.

După ce aţi decis nivelurile de salarizare pentru posturile firmei, este necesar să stabiliţi:

- dacă angajaţii ce ocupă aceleaşi posturi vor fi recompensaţi la fel;
- ce criterii vor fi avute în vedere dacă salariile vor fi diferite.

Salariul şi performanţa individuală

Ignorarea performanţelor individuale în stabilirea salariilor este justificată atunci când:

- realizările unui angajat depind decisiv de succesele celorlalţi;
- munca în echipă are de suferit dacă reuşitele personale au prioritate;
- este greu de decis unde se opresc meritele individuale şi unde încep cele ale grupului.

Puteţi acorda aceleaşi salarii angajaţilor ce prestează activităţi similare, ataşând un bonus pentru a recunoaşte diferenţele de performanţă.

Salarizarea diferită a angajaţilor ce ocupă aceleaşi posturi permite recunoaşterea diferenţelor individuale în ceea ce priveşte experienţa, calităţile proprii, performanţa.

Cum să stabiliţi o structură de salarizare corectă în firma dvs.

– Plan de acţiune –

Structura de salarizare trebuie să reflecte diferenţele ce există între posturile organizaţiei. De aceea, întocmirea acestei structuri debutează cu determinarea valorii relative a posturilor organizaţiei.

Descrierea postului

Descrierea postului constituie baza oricărui sistem de salarizare, deoarece furnizează datele esențiale pentru evaluarea (compararea) posturilor.

☞ Stabiliți criteriile (factorii) în funcție de care veți ierarhiza posturile. Aceste criterii vizează de cele mai multe ori:
- dificultatea muncii (de rutină, complexă);
- volumul de muncă;
- responsabilități;
- calificările necesare postului.

Evaluarea posturilor

☞ Realizați evaluarea posturilor *(vezi și planul de acțiune de la pagina S 17/018)*. Veți obține astfel valoarea relativă a fiecărui post, luând în considerare doar conținutul acestuia și cerințele pe care le impune titularului său, nu și performanțele angajatului.

☞ Ierarhizați posturile, de la cele mai joase (cu cel mai mic număr de puncte) până la cele mai importante.

☞ Încadrați în aceeași **grupă (grad) de salarizare** posturile comparabile ca responsabilități și importanță, adică acele posturi care sunt apropiate în ierarhia întocmită. Împreună, toate aceste grade alcătuiesc **structura de salarizare** a firmei.

Grupe de salarizare

De exemplu, o structură de salarizare generală ar include șase grade majore de salarizare:
1. Conducerea firmei
2. Conducerea departamentelor firmei
3. Conducerea compartimentelor și serviciilor
4. Personal specializat, fără competențe manageriale (maistru, șef echipă etc.)

5. Personal calificat
6. Personal necalificat

Fiecare post al firmei va fi plasat într-una dintre aceste grupe.

Studiul pieței muncii

☞ Efectuați un studiu al pieței muncii (cererea și oferta pentru anumite tipuri de posturi, salariile oferite de firme din același domeniu pentru posturile similare).

☞ În funcție de structura de salarizare constatată în alte firme și de condițiile pieței, operați modificările corespunzătoare în propria structură de salarizare pentru a vă adapta la realitățile pieței și pentru a rămâne competitivi.

Intervalul de salarizare

☞ Pentru fiecare grad de salarizare, stabiliți **intervalul de salarizare** (cuprinzând un nivel minim, mediu și maxim al salariului) corespunzător tuturor posturilor din cadrul acelui grad.

☞ Luați în calcul diferențele dintre angajații ce ocupă posturi încadrate în același grad de salarizare.

☞ Determinați nivelul exact al salariului fiecăruia, în funcție de calificările, performanțele și vechimea în muncă. Astfel, un angajat care îndeplinește (doar) cerințele de bază pentru a ocupa postul respectiv și are rezultate modeste va primi salariul minim al acelui interval de salarizare. Pe măsură ce dobândește experiență și înregistrează performanțe, salariul său va crește. Limita de sus poate fi depășită doar prin promovarea pe un post aflat într-un grad de salarizare superior.

☞ Stabiliți un **salariu inițial** plasat în intervalul de salarizare mai aproape de salariul minim, pentru a putea efectua creșteri salariale în cadrul aceluiași post fără a deforma structura de salarizare care operează în firmă.

Salariul inițial

☞ Elaborați un sistem eficace de evaluare a performanțelor angajaților pentru acordarea unor creșteri salariale și bonusuri, precum și pentru luarea deciziilor de promovare. Calificativele primite vor fi luate în considerare la revizuirea periodică a salariilor.

Evaluarea performanțelor

Introduceți un sistem de salarizare bazat pe evaluarea posturilor

Rezultatele evaluării posturilor pot releva discrepanțe între nivelul de salarizare actual al unor posturi și locul în care acestea sunt plasate în ierarhia posturilor.

Adesea angajații sunt plătiți în funcție de calificările și realizările proprii, de ceea ce au realizat în trecut, și nu în funcție de valoarea actuală (reală) a postului și activității lor.

Perpetuarea anomaliilor poate conduce la creșterea insatisfacției titularilor unor posturi care sunt încadrate în aceeași categorie de salarizare cu posturile cotate mai slab.

Insatisfacție pe post

Un nou plan al salariilor poate fi instalat în două moduri:

Introducerea unui nou plan al salariilor

- acțiune imediată, prin care salariile tuturor angajaților sunt ajustate în funcție de noua structură salarială;
- abordare graduală, în care salariile sunt aliniate pe măsură ce se realizează evaluarea performanțelor angajaților.

Este de preferat însă ca alinierea corectă a salariilor să nu se facă prin diminuare automată a celor nejustificat de mari.

Plata mai mare pentru unii angajați încetează doar la plecarea sau retragerea acestora, dar înlocuitorii lor vor fi plătiți mai puțin (conform evaluării posturilor). Coborârea salariului va reflecta de fapt valoarea reală a postului.

În cazul în care performanțele angajatului sunt deosebite, soluția ar fi ca postul său să fie îmbogățit pentru a justifica salariul ridicat. Dacă există posibilitatea promovării, angajatul respectiv trebuie avut în vedere.

Costul planului

Decizia de a opta pentru una din cele două variante depinde de disponibilitatea forței de muncă, presiunea angajaților, activitatea sindicală, precum și de costurile implicate. Indiferent de varianta aleasă, estimați **costul planului** și impactul său asupra angajaților înainte de introducerea lui propriu-zisă.

După ce noile salarii sunt ajustate, supervizorii trebuie să revadă performanța fiecărui angajat.

Pe baza acesteia, fiecare angajat va fi plasat corespunzător în cadrul intervalului de salarizare din care face parte.

Cum să acordați creșterile salariale

Gradele de salarizare

Gradele de salarizare asigură un sistem prin care este atribuită o **valoare** fiecărui post. În cadrul acestor grade fiecare salariat trebuie recompensat corespunzător, adică trebuie stabilit un salariu inițial și o politică prin care vor fi recunoscute performanțele și se vor acorda creșteri de salariu.

Stabilirea salariului inițial

Salariul inițial

Valoarea minimă a intervalului de salarizare este acea valoare care asigură recompensarea unui angajat ale cărui studii, cunoștințe și experiență indică faptul că are capacitatea de a îndeplini atribuțiile postului la un nivel satisfăcător, primind un volum de instruire normal.

Când o persoană este angajată pentru a fi introdusă într-un program intens de instruire, salariul de pornire poate fi mai redus, de pildă 75% din salariul normal, în condițiile în care depășește însă nivelul minim al intervalului de salarizare în care se încadrează. Salariul poate să crească imediat ce instruirea este încheiată, iar capacitatea angajatului se îmbunătățește.

Un candidat cu experiență suficient de bogată pentru a asigura o performanță peste medie cu o instruire minimă poate debuta cu un salariu cu 5% mai mare decât salariul normal de pornire, fără a depăși intervalul de salarizare.

Stabiliți criterii clare care să reglementeze acordarea și controlul salariilor de pornire pentru a preveni discriminarea, favoritismul și încălcarea structurii existente.

Modalități de creștere a salariului

În cariera unui angajat, cele mai des întâlnite situații în care acesta poate beneficia de o mărire a salariului sunt următoarele:

Măriri de salariu

- creștere generală, aplicabilă tuturor angajaților; cuantumul ei este de obicei precizat în cadrul contractelor colective de muncă și are în vedere ajustări legate de inflație, indexări;
- creștere individuală;
- creșteri de merit, prin care se corelează salariile cu performanțele obținute.

Revedeți cel puțin o dată pe an salariile angajaților. Discutați cu fiecare pe baza evaluării performanțelor acestora. Nu este o întâlnire prea plăcută pentru dvs., dar consolați-vă: este o singură dată pe an.

Evaluarea performanțelor și creșterile salariale proiectate trebuie să aibă loc la intervale precise și logice: sfârșitul perioadei de probă reprezintă o astfel de ocazie pentru prima evaluare a performanței; apoi, la împlinirea încă unui an de vechime, la încheierea unor proiecte de anvergură sau a unor cursuri de instruire etc.

Atenție! Nu acordați creșteri de salariu retroactive!

Alternative la creșterile salariale

Stimulentele

Stimulentele sau **bonusurile** sunt creșteri ale plății către angajați, care nu sunt parte a salariului de bază și nici a sporurilor aferente. Bonusurile oferă mai multă flexibilitate în a reflecta performanțele angajaților și un control mai riguros al cheltuielilor salariale.

Stimulentele

Bonusurile pot fi corelate cu performanțele individuale, cu cele ale echipei de lucru, ale departamentului sau ale întregii firme.

Bonusuri de depășire a normei

Forma cea mai simplă de acordare a unui stimulent este **bonusul de depășire a normei**, adică plata suplimentară pentru fiecare realizare a angajatului ce depășește norma de lucru. Această plată se adaugă salariului minim garantat pentru realizarea normei.

Comisioanele

Comisioanele sunt o categorie de bonusuri extrem de populară în domeniul vânzărilor.

Valoarea lor este stabilită în funcție de gradul în care este depășit volumul de vânzări considerat ca minim.

Stimulentele de grup

Stimulentele de grup (precum fondul de participare la profit al angajaților) sunt utile mai ales când este dificil de măsurat contribuția individuală la rezultatele firmei și când se dorește dezvoltarea muncii în echipă.

Scăderile de salariu

În general este util să stabiliți ca politică a firmei imposibilitatea reducerii salariilor, cu excepția cazurilor când se impune **retrogradarea** unui angajat, adică trecerea acestuia pe un post inferior (din motive disciplinare sau din cauza unor restrângeri de personal).

Și în acest caz însă, descreșterea va fi decisă doar dacă nivelul de salarizare stabilit nu se încadrează în intervalul de salarizare al noului grad.

Puteți decide însă **penalizări temporare la salariu**, pentru diverse abateri săvârşite de angajați.

Problemă:

Dacă printr-o decizie internă s-a numit un salariat în funcția de şef de schimb şi s-a constatat că nu corespunde profesional, se poate diminua salariul (cu acordul salariatului)? Dacă „da", care este modalitatea?

Răspuns:

Necorespunderea profesională este un caz de concediere, fiind reglementată de dispozițiile art. 61 lit. d) din Codul muncii, republicat, în conformitate cu care *„în cazul în care salariatul nu corespunde profesional locului de muncă în care este încadrat, angajatorul poate dispune concedierea pentru motive care țin de persoana salariatului"*.

Astfel, necorespunderea profesională nu poate constitui cauza diminuării salariului chiar dacă salariatul şi-ar da acordul.

Modificarea contractului individual de muncă este reglementată de art. 41-48 din Codul muncii şi implică obligatoriu acordul salariatului.

Conform dispozițiilor art. 41 alin. (3) lit. e) din Codul muncii: *„modificarea contractului individual de muncă se referă la oricare dintre următoarele elemente: e) salariul"*.

Potrivit dispozițiilor art. 17 alin. (1) din Codul muncii, *„anterior încheierii sau modificării contractului individual de muncă, angajatorul are obligația de a informa persoana selectată în vederea angajării ori, după caz, salariatul, cu privire la* *clauzele esențiale pe care intenționează să le înscrie în contract sau să le modifice".*

Potrivit dispozițiilor art. 17 alin. (5) din Codul muncii, *„Orice modificare a unuia dintre elementele prevăzute la alin. (3) în timpul executării contractului individual de muncă impune încheierea unui act adițional la contract, într-un termen de 20 de zile de la data apariției modificării, cu excepția situațiilor în care o asemenea modificare este prevăzută în mod expres de lege".*

În cazul în care salariatul este de acord cu diminuarea salariului încheiați un act adițional la contractul individual de muncă. În actul adițional nu trebuie să specificați faptul că diminuarea salariului se face ca urmare a necorespunderii profesionale.

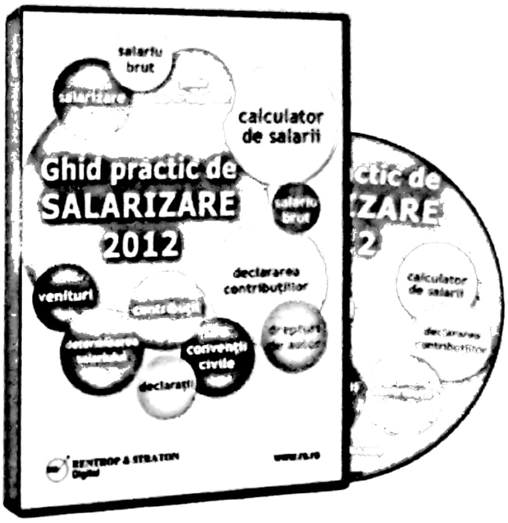
Câtă vreme din actul adițional sau din alte înscrisuri nu rezultă că necorespunderea profesională este cauza diminuării salariului, actul adițional încheiat este perfect valabil.

Dacă ar rezulta că necorespunderea profesională este cauza diminuării salariului, actul adițional ar fi nul absolut, fiind încheiat cu nerespectarea dispozițiilor legale în vigoare.

Ghid practic de Salarizare 2012 Conform noului Cod fiscal Noua legislaţie în vigoare este analizată şi explicată

Aflaţi tot ce trebuie să ştiţi despre:

- Plata impozitului pe salarii
- Plata contribuţiilor
- Stabilirea impozitului
  - pentru veniturile din drepturi de autor
  - pentru convenţii civile
- Sistemul de declarare
  - a impozitului pe salarii
  - a contribuţiilor sociale


salariu brut
salarizare
calculator de salarii
Ghid practic de SALARIZARE 2012
salariu brut
declararea contribuţiilor
venituri
contribuţii
drepturi de autor
convenţii civile
declaraţii
RENTROP & STRATON Digital
www.rs.ro

Specialiştii în salarizare vă oferă toate informaţiile pe care dvs. trebuie să le ştiţi în legătură cu:

- avantajele în natură
- tratamentul veniturilor asimilate salariilor
- contribuţiile sociale obligatorii, inclusiv cele reglementate în NOUL Cod fiscal
- tichetele de masă, tichetele cadou, tichetele de creşă, tichetele de vacanţă
- calculul salariilor

Veţi găsi pe CD:

- Soluţii la problemele actuale de salarizare
- Formulare utile pentru salarizare
- Noile modificări legislative

NOU!

Vă oferim doar acum **Calculatorul de salarii!**

Pentru mai multe informaţii, accesaţi acum:

www.ghid.esalarizare.ro

sau sunaţi la 021.209.45.45

BON VALORIC

Exclusiv pentru abonații la
Consilier – Managementul resurselor umane

CODUL DVS. DE ABONAT ☐☐☐☐☐☐

SOCIETATEA ....
DOMENIUL DE ACTIVITATE ....
NUMELE .... PRENUMELE ....
FUNCȚIA ....
LOCALITATEA ....
STR. .... NR. .... BL. .... SC. .... ET. .... AP. ....
SECTOR .... JUD. .... COD ....
TEL.: .... FAX: ....
E-MAIL ....
DATA ✘ .... SEMNĂTURA ✘ ....
ÎNTREBARE: ____

Pentru a răspunde cât mai bine așteptărilor dvs., dorim să vă aflăm părerea despre această lucrare. Vă mulțumim!

1. Ce vă place la lucrarea «Consilier – Managementul resurselor umane» și la celelalte servicii pe care vi le oferim?

2. Ce considerați că ar trebui schimbat sau îmbunătățit?

- Sunt de acord să mă citați în materialele dvs. promoționale.

(ARU065)

QuickHR
Soft specializat de resurse umane
Dosarul salariatului
Fişa postului
Pontajul de lucru
RENTROP & STRATON
DIGINESIS
Soft specializat de resurse umane

QUICKHR –
Soft specializat de Resurse Umane:

- **Dosarul salariatului**
- **Fişa postului**
- **Pontajul de lucru**

Vă oferim acum instrumentul digital destinat activităţilor din departamentele de HR şi Legislaţia muncii: QUICKHR – Soft specializat de Resurse Umane.

Soluţia are la bază un modul principal, denumit „Dosar Angajat", care cuprinde cele mai multe documente şi informaţii. Acestuia i se adaugă alte 3 module:

1. Fişa postului
2. Evidenţă concedii şi zile libere
3. Pontaj

care completează informaţiile de bază ale modulului principal.

QUICKHR constituie rezolvarea eficientă şi elegantă a problemelor ivite în activitatea Departamentului dumneavoastră de HR!

- ➲ Simplu de manevrat
- ➲ Uşor de instalat
- ➲ Lesne de folosit

Profitaţi de ajutorul oferit de experţii RENTROP & STRATON în Legislaţia muncii şi HR! Ajutaţi de experţii IT de la Diginesis, ei vă oferă acum un instrument indispensabil activităţii dvs.: QUICKHR – Soft specializat de Resurse Umane!

Pentru informaţii complete accesaţi:

www.soft-hr.resurseumane.org

Sau sunaţi la 021.209.45.45

ARU065

Salarizarea

17 S

Recompensarea S 17/002

Sistemul de salarizare S 17/005

Evaluarea posturilor S 17/010

Stabilirea structurii şi nivelului de salarizare S 17/019

Introduceţi un sistem de salarizare bazat pe evaluarea posturilor S 17/029

Cum să acordaţi creşterile salariale S 17/030

RENTROP & STRATON

Recompensarea

Recompensarea înseamnă pentru fiecare dintre noi altceva, în funcţie de perspectiva aleasă: pentru un angajat, reprezintă răsplata efortului depus sau valoarea care este atribuită de către conducerea firmei calităţilor şi realizărilor sale; pentru manager, recompensarea reprezintă un cost – unul dintre cele mai semnificative – dar şi un mijloc prin care se poate influenţa comportamentul şi atitudinea angajaţilor.

Recompensarea materială

Recompensarea materială include toate formele de recompense financiare şi beneficii oferite angajatului în urma unui contract de muncă.

Recompensele materiale directe pot fi primite sub formă bănească în mai multe moduri: salariu de bază, diverse sporuri, plata orelor suplimentare, indexări şi bonusuri sau stimulente.

Salariu

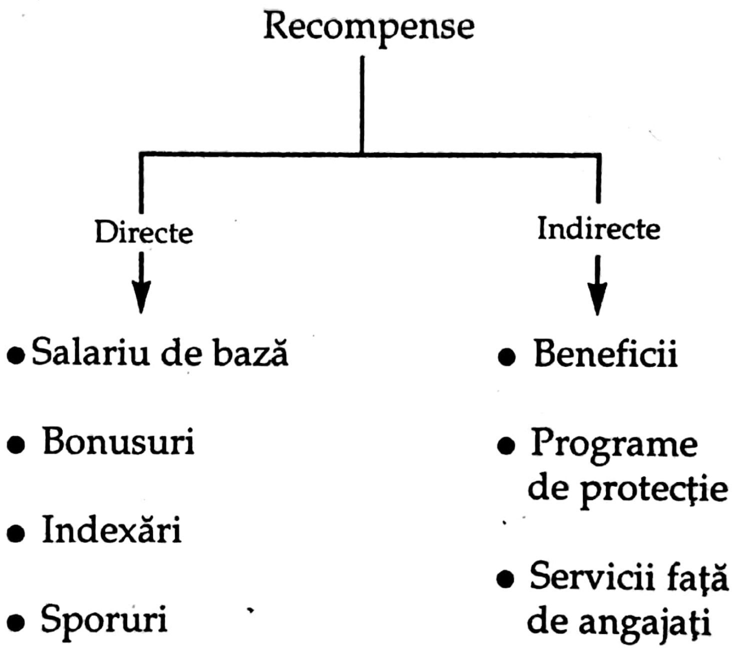
Salariul de bază este plata orară, săptămânală sau lunară pentru munca depusă de un angajat şi constituie cea mai substanţială recompensă.

Sporurile la salariul de bază reprezintă un element accesoriu al salariului. Pot fi acordate: sporul de vechime în muncă, sporul pentru condiţii deosebite de muncă, sporuri pentru orele suplimentare şi muncă pe timp de noapte etc.

Stimulente

Bonusurile (stimulentele) sunt recompensele directe oferite în plus, pe lângă salariu, şi care sunt, de cele mai multe ori, corelate cu performanţa angajaţilor (comisioane, fonduri de participare la profit).

Recompensele materiale indirecte se acordă sub forma unor beneficii ce rezultă din condiția de angajat al firmei (asigurări, concedii, pensii).


Recompense
Directe
Indirecte
Salariu de bază
Bonusuri
Indexări
Sporuri
Beneficii
Programe de protecție
Servicii față de angajați

Alte tipuri de recompense

Recompensele materiale nu includ alte tipuri de recompense acordate unui post, cum ar fi: promovarea, îmbunătățirea statutului în firmă, recunoașterea muncii, condiții de muncă.

Trebuie însă să existe o coordonare strânsă în administrarea tuturor formelor de recompensare posibile.

7 factori ce determină deciziile privind salarizarea

Determinanţi ai salarizării

1. Condiţiile pieţei

Angajaţii se supun şi ei aceloraşi forţe ale pieţei reprezentate de cererea şi oferta de personal, alcătuind piaţa muncii. În funcţie de starea economiei şi a fiecărui domeniu de activitate, salariile oferite pentru un anumit post pot creşte sau pot scădea.

2. Legislaţia

Legislaţia poate exercita un anumit control asupra nivelurilor de salarii atât direct (impunerea acordării cel puţin a unor salarii minime), cât şi indirect (prin fiscalitate, de pildă).

3. Sindicatele

În funcţie de puterea lor, sindicatele pot impune anumite condiţii de salarizare sau acordarea anumitor beneficii angajaţilor.

4. Diferenţele dintre angajaţi

Fiecare angajat, în raport cu calificările pe care le deţine şi în funcţie de vechimea şi experienţa în muncă, poate spera la un anumit nivel de salarizare.

5. Diferenţele dintre organizaţii

Politici de salarizare

La întrebarea „Ce salarii oferim şi cui?", fiecare organizaţie oferă un răspuns adecvat propriilor nevoi, valori şi posibilităţi. Răspunsul reflectă anumite politici de salarizare specifice acelei firme. În general, deciziile de salarizare sunt influenţate de necesitatea atragerii în organizaţie a personalului dorit, de atitudinea şi interesul conducerii faţă de angajaţi, precum şi de resursele financiare disponibile.

6. Performanțele angajaților

Orice sistem de salarizare are grijă să nu recompenseze neperformanța. Remunerarea va avea în vedere gradul de satisfacere a obiectivelor postului precum și prezența angajatului.

7. Natura posturilor

Posturile sunt caracterizate de anumite responsabilități, cerințe de efort, condiții de lucru și calificări necesare titularilor acestora; ca atare, pentru posturi diferite, se vor plăti în mod normal, salarii diferite.

Sistemul de salarizare

Salarizarea reprezintă semnalul cel mai important pe care managerul îl dă angajaților, referitor la contribuția acestora la performanțele firmei.

Așadar, salariul este nu doar o sursă de venituri, ci și o recunoaștere concretă a valorii angajatului în organizație.

Atât pentru manager cât și pentru angajați este important să existe o bază rațională și obiectivă pentru deciziile care afectează recompensarea angajaților, adică un sistem de salarizare ale cărui politici și proceduri să fie cunoscute și acceptate în firmă.

Obiectivele sistemului de salarizare

Orice sistem de salarizare încearcă:

- ✓ să recompenseze performanțele angajaților;
- ✓ să reflecte responsabilitățile ce revin fiecărui post;
- ✓ să ofere salarii competitive cu cele de pe piață pentru a atrage, motiva și reține personalul în organizație;
- ✓ să asigure utilizarea eficientă a resurselor financiare ale firmei.

Pe scurt, obiectivele salarizării se referă la **eficienţa** şi **echitatea** cu care sunt plătiţi angajaţii.

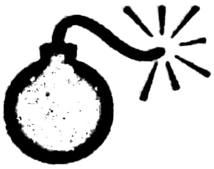
Eficienţa salarizării

Pentru că politicile de remunerare sunt politici ale costurilor, orice sistem de salarizare încearcă să asigure o administrare şi un control judicios al costurilor cu personalul (obiectivul de eficienţă). Aceasta înseamnă îmbunătăţirea productivităţii muncii, atragerea şi reţinerea angajaţilor competenţi.

Echitatea salarizării

Prin echitatea salarizării se asigură un tratament corect tuturor angajaţilor în ceea ce priveşte corelarea salariilor cu munca depusă şi complexitatea acesteia.

Crearea unui sistem de recompensare echitabil nu este deloc o sarcină uşoară.



Nu daţi angajaţilor prilejul de a crede că lumea este împărţită în cei ce produc rezultate şi cei care câştigă de pe urma lor.

Echitatea salarizării implică respectarea a trei condiţii:

1. Echitate internă a posturilor, care reprezintă modalitatea de salarizare a angajaţilor ce ocupă posturi diferite în aceeaşi organizaţie.

2. Echitate internă individuală, care reprezintă modalitatea de salarizare a angajaţilor ce ocupă posturi similare în firmă.

3. Echitate externă, care reprezintă modalitatea de salarizare a angajaţilor proprii în raport cu angajaţii altor organizaţii, pentru posturi similare.

Dezvoltarea şi introducerea unui sistem corect de salarizare are la bază câteva decizii majore care vizează patru domenii: combinaţia de recompense oferite, structura şi nivelul de salarizare, precum şi administrarea propriu-zisă a întregului sistem.

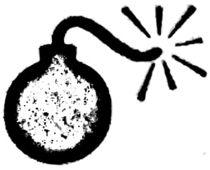
Un manager face de obicei patru tipuri de judecăţi de valoare asupra competenţei angajaţilor:

Judecata de valoare făcută de manager	Definiţie
Judecata de utilitate	Competenţa reală a angajatului permite să se atingă rezultatul scontat. Criteriul de evaluare este performanţa angajatului.
Judecata de conformitate	Competenţa reală a angajatului se măsoară evaluând munca prestată din perspectiva unor reguli profesionale fixe.
Judecata de singularitate	Competenţa angajatului poate fi evaluată ca o „marcare" personală, bine făcută, a unei activităţi, recunoscându-se dreptul său de a avea un stil propriu de muncă.
Judecata de frumuseţe	Competenţa angajatului se transformă în realizarea cu măiestrie a unor meserii; se apreciază creativitatea, originalitatea, singularitatea unei activităţi care nu poate fi realizată de un alt angajat al companiei.

În baza acestor judecăţi de valoare, managerul hotărăşte ce recompense trebuie distribuite angajaţilor săi.

Structura întregului volum de recompense oferite stabileşte cât constituie salarii, cât stimulente şi cât beneficii. Forma de recompensare predilectă este salariul, dar beneficiile (începând cu concediile şi terminând cu instruirea oferită) sunt o sursă eficace de atragere şi motivare a personalului.

Administrarea sistemului de salarizare



Un sistem de salarizare care recunoaşte corect contribuţiile posturilor şi ale titularilor lor şi care prezintă competitivitate în raport cu firme similare poate totuşi eşua, dacă este administrat defectuos.

Administrarea salarizării include:

- **Controlul costurilor salarizării**

Costuri salariale sporite

Din dorinţa de a fi competitivi din punct de vedere al salariilor oferite sau pentru a reţine cu orice preţ un angajat sau altul în firmă, costurile salariale sunt sporite, uneori, peste posibilităţile financiare ale firmei. Politica de salarizare nu trebuie, desigur, să afecteze abilitatea organizaţiei de a atrage personal din afară, dar o bugetare prudentă este de dorit pentru a nu afecta întreaga activitate.

Aşadar, atenţie! Asiguraţi-vă că sunteţi permanent informat despre:

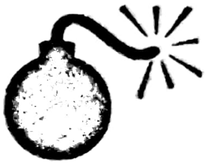
✓ alocarea creşterilor salariale şi a bonusurilor (când şi cine beneficiază, criteriile pe baza cărora se acordă, cuantumul lor, timpul scurs de la ultima creştere de salariu);

✓ problemele administrative (calcularea salariilor, a orelor suplimentare şi a taxelor aferente; plata concediilor, rambursarea unor cheltuieli de transport sau salarizare);

✓ deciziile de salarizare şi orice alte aspecte privind salarizarea (salariu confidenţial sau nu, de exemplu).

- **Salarii confidențiale**

Unele organizații au stabilit o politică de confidențialitate a salariului, din dorința de a evita eventuale nemulțumiri ce pot rezulta din cunoașterea reciprocă a salariilor primite. În plus, pentru mulți angajați (mai ales pentru cei foarte merituoși) este confortabil să știe că problema salariului este strict personală.



Practica salariului confidențial nu elimină însă compararea de către angajați a salariilor oferite. De obicei, sunt supraestimate salariile colegilor și subestimate cele ale superiorilor. Ambele situații creează motive de insatisfacție și îndoieli privind corelația dintre activitate (performanță) și plată.

Intervalul de salariu

O soluție de compromis este să dezvăluiți intervalul de salariu (salariu minim și maxim) pentru fiecare post din firmă. Astfel sunt făcute publice salariile posibile (cuprinse în acel interval) fără a preciza cu exactitate cât primește fiecare.

Evaluarea sistemului de salarizare

Evaluarea sistemului de salarizare are în vedere răspunsul la câteva întrebări precum:

Criterii de evaluare

- Reușiți să atrageți noi angajați performanți și să-i rețineți pe cei actuali?
- Formele de recompensare oferite motivează personalul?
- Sistemul de salarizare este perceput ca fiind echitabil?
- Există un mecanism prin care angajații își pot exprima părerea și pot formula plângeri legate de salarizare?
- Oferiți salarii competitive în raport cu firme similare?

Responsabilitățile managerului

Costurile salariale reprezintă o mare parte din totalul cheltuielilor firmei (în majoritate, peste 50%). Managerul trebuie să se implice direct în stabilirea structurii și nivelurilor de salarizare, precum și în reducerea inechităților și percepțiilor de inechitate ale angajaților.

Pentru firme de dimensiuni mai mari, sunt necesare eforturile unui departament specializat de personal și salarizare.

Evaluarea posturilor

?

Evaluarea posturilor înseamnă aprecierea valorii relative a posturilor din cadrul unei organizații. **Postul** constă într-un grup relativ omogen de sarcini și responsabilități. Îi mai sunt caracteristice, printre altele, condițiile specifice de lucru și recompensarea pe care o oferă.

Rezultatul evaluării posturilor

Rezultatul unei astfel de evaluări este o ierarhie a tuturor posturilor dintr-o organizație, de la cele mai valoroase până la cele mai puțin valoroase.

Atenție! Evaluarea postului este o metodă de comparare a posturilor și nu a titularilor acestora, permițând aprecierea valorii și a contribuției fiecărei activități la îndeplinirea obiectivelor firmei.

Scopurile evaluării posturilor

Scopurile evaluării posturilor sunt:

- stabilirea unei ierarhii a posturilor, în funcție de importanța relativă a obiectivelor ce le revin în organizație. Aceasta permite recompensarea corespunzătoare a angajaților care ocupă posturile respective;
- reducerea sau eliminarea inechităților în salarizare.

Dificultatea evaluării posturilor își are sursa în diferențele ce există între diverse categorii de posturi.

Evaluarea posturilor este deosebit de utilă în cadrul oricărei organizații, deoarece asigură:

Beneficiile evaluării posturilor

✓ reducerea numărului de conflicte de muncă sau plângeri, prin înțelegerea diferențelor dintre posturi;

Se poate întâmpla ca unii angajați să fie nemulțumiți, considerând că sunt mai prost plătiți decât colegi de-ai lor de pe alte posturi. Percepția acestora este că posturile lor sunt subevaluate. Conducerea trebuie să poată justifica diferențele de salarizare. Evaluarea posturilor, corect efectuată, evită o ierarhie inechitabilă a posturilor și poate aplana disputele legate de diferențe de salarii pentru posturi diferite.

✓ stimularea angajaților care doresc să ajungă la un nivel ierarhic superior;

✓ informații privind relațiile dintre posturi, utile în activitățile de selecție și promovare;

O ierarhie bine definită a posturilor facilitează introducerea unei politici de promovare care să prezinte clar toate calificările și calitățile cerute unui angajat pentru a avansa.

✓ criterii pentru măsurarea performanței individuale;

✓ realizarea unei structuri de salarizare corecte;

Evaluarea posturilor stabilește conținutul postului în așa fel încât, deși sarcinile curente pot să difere, posturi cu valoare similară sunt ierarhizate și retribuite pe același nivel, indiferent de departamentul în care operează în cadrul firmei.

✓ abordarea corectă a negocierilor privind creșterile salariale.

Fiecare organizație (fiecare manager) are desigur anumite opinii deja formate în ceea ce privește valoarea, rolul în organizație, complexitatea sarcinilor fiecărui post, precum și dificultatea sau ușurința de a găsi un titular al postului corespunzător.

De multe ori însă, percepția angajaților despre diferențele dintre posturi și dificultatea acestora nu corespunde evaluării oficiale. Ca atare, pot apărea nemulțumiri și chiar conflicte între conducere și personal sau între angajați.

Pentru a le preveni trebuie să stabiliți criterii de evaluare obiective, aplicabile tuturor posturilor, cunoscute și înțelese de către angajați și să corelați salariile cu contribuția fiecărui post.

Cum să evaluați posturile din firma dvs.

– Plan de acțiune –

Evaluarea posturilor începe cu o analiză detaliată a tuturor posturilor din cadrul unei organizații. Pentru a realiza o descriere cât mai realistă a posturilor este util să procedați astfel:

☞ Faceți o listă cu titlurile tuturor posturilor firmei și nivelurile de supervizare și subordonare ale fiecăruia.

☞ Determinați relațiile care există între posturile firmei.

☞ Pregătiți o descriere completă a posturilor. Din perspectiva evaluării posturilor, amănuntele care permit deducerea valorii relative a postului analizat sunt:

- obiectivele postului;
- importanța relativă a sarcinilor;
- numărul și tipul de posturi supervizate;
- gradul de supervizare cerut de post;
- mărimea și tipul de responsabilități bugetare sau de decizie;
- frecvența și importanța relațiilor postului cu clienții firmei;
- experiența, cunoștințele, îndemânarea și alte calități speciale cerute;
- frecvența cu care trebuie realizate anumite sarcini;
- condițiile de muncă specifice postului respectiv, insistând asupra existenței unor condiții speciale (periculozitate, munca în schimb de noapte).

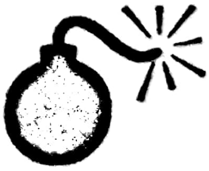
Date ale descrierii posturilor

☞ Redactați o listă cu similaritățile și diferențele dintre posturi.

Posturi de niveluri diferite

Puteți identifica astfel acele posturi care solicită titularilor lor abilități manageriale (planificare, control, coordonarea și organizarea activității lor și a celorlalți), precum și posturile cu o importanță mai redusă în activitatea organizației.

Întregul proces este marcat de dificultăți în culegerea informațiilor relevante. Ele provin din:



- ➜ exagerări ale titularilor posturilor în prezentarea sarcinilor și a responsabilităților ce le revin;
- ➜ neînțelegerea corectă a naturii activității angajaților;
- ➜ descrierea vagă a caracteristicilor postului;
- ➜ strecurarea unor informații false (sarcini ce nu există).

Metode de evaluare a posturilor

1. Ierarhizarea posturilor

?

Ierarhizarea posturilor constă în compararea posturilor între ele și ordonarea acestora în funcție de importanța lor în realizarea obiectivelor organizației.

Conducerea organizației (eventual împreună cu reprezentanți ai angajaților) face o evaluare generală a fiecărui post pe baza descrierii posturilor efectuată anterior.

Metoda poate fi folosită cu succes în organizațiile mici, unde activitățile sunt bine cunoscute, numărul posturilor (angajaților) este redus, iar distincția dintre posturi este vizibilă.

Dezavantajele ierarhizării posturilor

Evaluarea prezintă un mare grad de subiectivism:

➜ nu încearcă să cuantifice cu exactitate importanța relativă a unor aspecte semnificative ale postului;

➜ nu folosește standarde bine definite, care să permită justificarea cu argumente precise și uniforme a ierarhiei rezultate.

Ierarhizarea posturilor devine mai ușoară dacă sunt identificate posturile „extreme" (din fruntea și de la baza ierarhiei).

Grupe de posturi

Analizați apoi descrierea celorlalte posturi și plasați-le în clasament în funcție de comparația cu fiecare dintre posturile luate ca reper. Rezultatul îl constituie câteva grupe de posturi, începând cu grupa cea mai de jos (muncitori necalificați) și ajungând până la grupa care cuprinde personalul de conducere al firmei. În interiorul acestor grupe se pot efectua ulterior alte modificări.

2. Metoda punctelor

Metoda punctelor este metoda cea mai larg utilizată. Ea evaluează posturile folosind anumiţi factori (criterii), pe baza cărora sunt atribuite puncte.

Criterii de evaluare

Factorii (criteriile) de evaluare sunt acele caracteristici ale postului considerate ca fiind importante pentru firmă. De aceea, alegerea factorilor depinde de tipul activităţii desfăşurate pe posturi.

Măsura în care fiecare post deţine (satisface) aceste criterii determină valoarea lui relativă.

Pregătiţi o listă a factorilor consideraţi ca relevanţi pentru toate posturile firmei care sunt evaluate. În general aceşti factori pot fi grupaţi în mai multe categorii (subfactori).

Tipul de factori (criterii) de evaluare	Subfactorii de evaluare
Experienţa şi calificările cerute de post	studiile şi calificările cerute de post, vechimea în muncă şi instruirea necesare, cerinţa de vârstă
Responsabilităţile postului	tipul şi numărul de posturi supervizate, dificultatea sarcinilor, luarea deciziilor, planificare, bugetare, instruirea angajaţilor
Relaţii umane	gradul de supervizare cerut de post, responsabilităţi legate de resurse umane, activităţi de protocol, relaţii cu publicul, comunicare cu clienţii, cerinţe de ţinută, înfăţişare
Solicitările fizice şi condiţiile de muncă	îndemânarea, abilităţile fizice cerute de post, siguranţa, protecţia şi monotonia postului
Efortul mental cerut de post	cerinţele postului legate de raţionament, înţelegere şi exprimare verbală, iniţiativă, creativitate, memorie, concentrare vizuală, nivelul de stres specific postului

Punctajul postului

Subfactorii sunt folosiți pentru a descrie în detaliu fiecare factor de evaluare. Subfactorilor le corespund anumite grade, care descriu cerințele specifice ale fiecăruia. Astfel, un subfactor precum „calificările necesare" poate prezenta următoarele grade: liceu (1 punct), studii universitare (3 puncte), studii postuniversitare, specializări (5 puncte).

În funcție de gradul în care se încadrează cerințele unui post, acesta va primi un anumit număr de puncte. Cu cât cerințele postului sunt mai dificile și importante, cu atât vor corespunde unui grad mai bine punctat.

Desigur, nu toți factorii de evaluare sunt la fel de relevanți pentru toate tipurile de posturi. Aceștia pot fi ponderați pentru a reflecta importanța relativă a unui anumit factor.

Ponderile variază în funcție de tipul de posturi evaluate. Astfel, deprinderile și abilitățile fizice pot fi cel mai important factor pentru evaluarea posturilor slab calificate, în timp ce posturile de funcționari pot fi ierarhizate cel mai bine în funcție de calificările necesare și complexitatea sarcinilor.

După ce ați adunat numărul de puncte acordat unui post pentru fiecare factor de evaluare, luați în calcul ponderile acestora pentru a determina punctajul total al postului *(vezi formularul de la pag. S 17/017).*

Formular

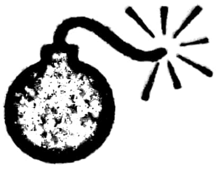
Titlul postului:______________________________

Factor de evaluare	Numărul de puncte acumulate	Ponderea factorului de evaluare	Numărul de puncte (ponderat)
	(1)	(2)	(3) = (1) x (2)

Total puncte:____________________________

Rezultatul va fi o clasificare matematică pe puncte, în care posturile cele mai importante (care presupun responsabilități și calificări multiple) vor strânge un număr mai mare de puncte. Posturile cu un număr aproximativ egal de puncte vor fi plasate în aceleași categorii de salarizare și se vor clasa pe niveluri de salarizare apropiate.

Probleme ale evaluării posturilor



Fără îndoială, subiectivitatea nu poate fi eliminată din evaluare. De aceea este de așteptat ca unii angajați să privească cu neîncredere și ostilitate ierarhii ale posturilor care le afectează poziția financiară și statutul în firmă (pot apărea plângeri ale angajaților sau reacții sindicale).

Este dificil de comparat munca unui contabil cu cea a unui agent de vânzări, de exemplu. Care dintre cele două posturi solicită mai multe calități și experiență? Care dintre rezultatele celor două posturi este mai valoros?

Posturile complicate, care au caracteristici speciale, sunt mai greu de evaluat; este dificil de măsurat, de pildă, nivelul stresului impus de un post sau cât de improprii sunt condițiile de lucru.

Atenție! Evaluarea postului presupune separarea acestuia de titularul său. Evaluarea performanțelor individuale pe acel post va constitui o activitate separată.

Necesitatea reevaluării

Când înființați un post nou sau când cerințele unui post se modifică, (re)evaluați postul respectiv și determinați gradul de salarizare în care se încadrează. Implicați-i în acest proces pe titularul postului și pe superiorul său, dar și pe cei care cunosc îndeaproape natura postului.

La capătul acestui efort de ierarhizare a posturilor s-ar putea pune întrebarea: „De ce să nu plătim, pur și simplu, salariile pieței?". Scopul evaluării postului este însă acela de a ordona valoric posturile organizației, știut fiind faptul că posturile-cheie diferă de la o firmă la alta. Ele trebuie identificate și recompensate corespunzător.

Stabilirea structurii şi nivelului de salarizare

Structura de salarizare

Structura de salarizare reprezintă raportul dintre diferite niveluri de salarizare ale posturilor organizaţiei (dintre conducere şi personalul de producţie sau marketing, dintre supervizori şi simpli angajaţi).

O structură a salariilor creează, în interiorul organizaţiei, o ierarhie în care posturile sunt plasate şi retribuite pentru a reflecta conţinutul, nivelurile de responsabilitate, importanţa fiecăruia, dar şi structurile existente în organizaţii cu profil similar.

Astfel, un şef de departament va fi plătit mai mult decât unul dintre conducătorii echipelor de lucru din subordinea sa, care, la rândul său, este mai bine plătit decât angajaţii din subordine, rezultând astfel o echitate internă între posturi.

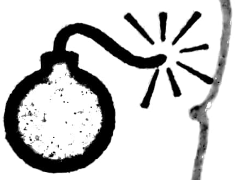
Nivelul de salarizare

Suma pe care o primeşte fiecare dintre angajaţi pentru postul ocupat reprezintă **nivelul salarial**.

Şi în acest caz, este de dorit să corelaţi nivelul salarial al fiecărui post din firma dvs. cu cel oferit de organizaţii similare pentru posturi similare. Astfel îndepliniţi obiectivul de echitate externă, respectaţi una dintre cerinţele motivării propriilor angajaţi şi eliminaţi o posibilă cauză a fluctuaţiei de personal.

Nivelul salarial variabil individual

Mai mult, puteți decide ca nivelul salarial al angajaților care ocupă posturi similare în organizație să poată varia individual (rămânând totuși într-un anumit interval de salarizare) în funcție de criterii bine precizate (performanță, vechime, disciplină). Realizați astfel și echitatea internă individuală și stimulați indirect competiția între angajați, cu rol benefic pentru întreaga activitate a organizației dvs.



Nivelul salariilor determină, în cea mai mare măsură, percepția angajaților despre echitatea recompensării. Efectele unei eventuale insatisfacții constau în absenteism, performanțe modeste, fluctuație de personal, atitudine ostilă față de conducere, relații de muncă dificile. Pentru ca toate acestea să fie cât mai mult evitate, realizarea unei structuri de salarizare corecte este o necesitate.

Structura de salarizare se construiește cu ajutorul datelor oferite de evaluarea posturilor, grupând posturile pe grade de salarizare și stabilind niveluri și politici de remunerare pentru fiecare post, în funcție de domeniul de activitate al firmei, de obiectivele și resursele acesteia.

Gradele și intervalele de salarizare

Grade de salarizare

Pentru a simplifica administrarea salariilor, posturile cu valori similare sunt grupate în **grade de salarizare**. De pildă, posturile care au acumulat în urma evaluării un număr de puncte cuprins într-un anumit interval vor fi încadrate într-un singur grad de salarizare.

Fiecărui grad de salarizare îi este stabilit un **interval de salarizare**, cuprins între un salariu minim și unul maxim, cel care plasează un plafon pentru orice angajat al cărui post este cuprins în gradul de salarizare respectiv. Aceste intervale de salarizare permit diferenţierea dintre angajaţii ce ocupă aceleaşi posturi (sau posturi din cadrul aceluiaşi grad de salarizare).

Intervale de salarizare

Este posibil ca intervalele de salarizare ale unor grade apropiate să se întrepătrundă. În această situaţie, se poate întâmpla ca un performer deosebit din gradul inferior să aibă un salariu mai mare decât un performer mai modest plasat în grupa de salarizare superioară.

Menţineţi diferenţe de salarizare semnificative între posturi situate în grade de salarizare diferite pentru a stimula dorinţa angajaţilor de promovare.

Mărimea intervalului de salarizare

Marja de salariu (procentul cu care poate să crească salariul minim în cadrul intervalului de salarizare) oferită fiecărui grad (şi post) trebuie să permită creşteri salariale individuale, dar în acelaşi timp să încadreze între anumite limite salariul fiecărui post.

Marja de salarizare poate varia în funcţie de natura postului: pentru posturi de conducere 30-50%, pentru alte tipuri de posturi 10-25%.

Marja de salariu

Marjele de salariu trebuie să fie destul de largi pentru a încuraja longevitatea pe post. O marjă de 30% ar putea permite o creştere anuală a salariului pentru următorii cinci ani de aproximativ 5% (fără a lua în considerare inflaţia).

Angajatul va „progresa" în cadrul intervalului de salarizare în funcţie de vechimea şi performanţele acumulate.

Când faceţi oferta de salarizare, luaţi în calcul şi factori externi precum: condiţiile pieţei, salariile firmelor concurente, costurile vieţii.

Studiul salariilor de pe piață

Informații utile pot fi acumulate prin studiul salariilor de pe piață, care constă în colectarea de date despre: politicile, practicile, metodele și nivelurile de salarizare, salariul de început, programul de lucru, plata orelor suplimentare, concediile, indexările pe care le acordă celelalte firme (în special cele din același domeniu de activitate).

De multe ori calitatea datelor este discutabilă, interpretarea lor fiind dificilă. De aceea, folosiți următoarea listă de control:

Listă de control pentru studiul salariilor de pe piață

☐ Când comparați posturile din firma dvs. cu cele din alte organizații, aveți în vedere diferențele în ceea ce privește:

- activitatea firmei;
- mărimea acesteia;
- prestigiul organizației;
- oportunitățile de creștere;
- localizarea firmei.

☐ Nu comparați doar salariile de bază, ci întreg pachetul de recompense materiale oferite.

☐ Verificați dacă descrierea posturilor cu care comparați corespunde descrierii posturilor din firma dvs.

☐ Aveţi grijă ca datele să fie cât mai recente.

☐ Detectaţi şi corectaţi toate discrepanţele care apar.

Diferenţe regionale

Salariile pot să diferenţieze serios în raport cu zona geografică, reflectând practicile locale, nivelul de trai în anumite zone, cererea şi oferta de locuri de muncă.

O dată stabilite intervalele de salarizare, trebuie să decideţi sumele exacte alocate fiecărui post şi angajat.

Aveţi trei opţiuni de salarizare a personalului în raport cu salariile oferite în celelalte organizaţii:

1. Să-i „copiaţi" pe competitori, oferind salarii asemănătoare. În acest caz, costurile salariale vor fi aproximativ egale cu ale acestora. Dacă ştiţi că aveţi la dispoziţie alte atuuri în atragerea de angajaţi (prestigiul firmei, cursuri de instruire, beneficii nebăneşti), puteţi concura cu succes pentru candidaţii cei mai buni de pe piaţă.

Politici de salarizare

2. Să „conduceţi piaţa", oferind salariile cele mai atractive. Puteţi spera în acest fel să atrageţi cei mai competenţi candidaţi, singura problemă rămânând să ştiţi să-i şi identificaţi.

3. Să oferiţi salarii mai mici, compensând lipsa acestora cu un pachet atractiv de beneficii, posibilitatea prestării de ore suplimentare şi siguranţa păstrării locului de muncă.

Politica de salarizare	Abilitatea de a atrage angajații	Abilitatea de a reține angajații	Costuri salariale	Satisfacerea angajaților	Performanțele angajaților
Conducerea pieței	Mare	Mare	?(*)	Mare	?
Copierea concurenței	Egală cu a concurenței	Egală	Egale	Egală	?
Salarii mai mici decât concurența	Redusă	?	Reduse	Redusă	?

(*) ? = rezultatul depinde și de alți factori

Structura de salarizare poate fi ajustată prin adăugarea unui „premiu" la punctajul care rezultă din evaluarea postului, astfel încât să fie luate în calcul condițiile pieței.

Dacă pentru un post, care necesită anumite calități, oferta de forță de muncă este redusă, veți fi nevoit să oferiți un salariu mai mare pentru acel post decât cel care a reieșit din evaluarea posturilor firmei, aceasta pentru a putea spera să atrageți angajații de care aveți nevoie pentru ocuparea acelui post.

Prețul forței de muncă

De fapt, valoarea postului rămâne constantă, dar lipsa personalului calificat de pe piață conduce la creșterea prețului forței de muncă. Altfel, riscați o migrare a angajaților dvs. către acele firme în care sunt plătiți mai bine.

Pentru stabilirea corectă a intervalelor de salarizare din firma dvs. vă recomandăm să folosiți *formularul de la pagina S 17/025.*

Postul	Gradul de salarizare rezultat din evaluarea postului	Intervalul de salarizare al postului pe piață (minim – maxim)	Nivelul mediu al salariului din firmă pentru acel post	Interval de salarizare în firmă pentru acel post (nivel mediu ± 15-30%)

În condițiile în care doriți atragerea unor angajați capabili, când există o lipsă de forță de muncă de calitate, este recomandabil să acordați salarii care să se apropie de maximul intervalului respectiv.

Nivelul de salarizare trebuie însă corelat și cu beneficiile oferite. Acordarea unui beneficiu special permite să stabiliți salarii în zona minimă a intervalului.

După ce ați decis nivelurile de salarizare pentru posturile firmei, este necesar să stabiliți:
- dacă angajații ce ocupă aceleași posturi vor fi recompensați la fel;
- ce criterii vor fi avute în vedere dacă salariile vor fi diferite.

Ignorarea performanțelor individuale în stabilirea salariilor este justificată atunci când:

- realizările unui angajat depind decisiv de succesele celorlalți;
- munca în echipă are de suferit dacă reușitele personale au prioritate;
- este greu de decis unde se opresc meritele individuale și unde încep cele ale grupului.

Salariul și performanța individuală

Puteți acorda aceleași salarii angajaților ce prestează activități similare, atașând un bonus pentru a recunoaște diferențele de performanță.

Salarizarea diferită a angajaților ce ocupă aceleași posturi permite recunoașterea diferențelor individuale în ceea ce privește experiența, calitățile proprii, performanța.

Cum să stabiliți o structură de salarizare corectă în firma dvs.

– Plan de acțiune –

Structura de salarizare trebuie să reflecte diferențele ce există între posturile organizației. De aceea, întocmirea acestei structuri debutează cu determinarea valorii relative a posturilor organizației.

Descrierea postului

Descrierea postului constituie baza oricărui sistem de salarizare, deoarece furnizează datele esențiale pentru evaluarea (compararea) posturilor.

☞ Stabiliți criteriile (factorii) în funcție de care veți ierarhiza posturile. Aceste criterii vizează de cele mai multe ori:

- dificultatea muncii (de rutină, complexă);
- volumul de muncă;
- responsabilități;
- calificările necesare postului.

Evaluarea posturilor

☞ Realizaţi evaluarea posturilor *(vezi şi planul de acţiune de la pagina S 17/012).* Veţi obţine astfel valoarea relativă a fiecărui post, luând în considerare doar conţinutul acestuia şi cerinţele pe care le impune titularului său, nu şi performanţele angajatului.

☞ Ierarhizaţi posturile, de la cele mai joase (cu cel mai mic număr de puncte) până la cele mai importante.

☞ Încadraţi în aceeaşi **grupă (grad) de salarizare** posturile comparabile ca responsabilităţi şi importanţă, adică acele posturi care sunt apropiate în ierarhia întocmită. Împreună, toate aceste grade alcătuiesc **structura de salarizare** a firmei.

Grupe de salarizare

De exemplu, o structură de salarizare generală ar include şase grade majore de salarizare:

1. Conducerea firmei
2. Conducerea departamentelor firmei
3. Personalul supervizor (şefi de echipe)
4. Personal înalt calificat (specialist), fără competenţe manageriale
5. Personal semicalificat (de exemplu, maiştri)
6. Personal necalificat

Fiecare post al firmei va fi plasat într-una dintre aceste grupe.

Studiul pieţei muncii

☞ Efectuaţi un studiu al pieţei muncii (cererea şi oferta pentru anumite tipuri de posturi, salariile oferite de firme din acelaşi domeniu pentru posturile similare).

☞ În funcţie de structura de salarizare constatată în alte firme şi de condiţiile pieţei, operaţi modificările corespunzătoare în propria structură de salarizare pentru a vă adapta la realitățile pieței și pentru a rămâne competitivi.

Intervalul de salarizare

☞ Pentru fiecare grad de salarizare, stabiliți **intervalul de salarizare** (cuprinzând un nivel minim, mediu și maxim al salariului) corespunzător tuturor posturilor din cadrul acelui grad.

☞ Luați în calcul diferențele dintre angajații ce ocupă posturi încadrate în același grad de salarizare.

☞ Determinați nivelul exact al salariului fiecăruia, în funcție de calificările, performanțele și vechimea în muncă. Astfel, un angajat care îndeplinește (doar) cerințele de bază pentru a ocupa postul respectiv și are rezultate modeste va primi salariul minim al acelui interval de salarizare. Pe măsură ce dobândește experiență și înregistrează performanțe, salariul său va crește. Limita de sus poate fi depășită doar prin promovarea pe un post aflat într-un grad de salarizare superior.

Salariul inițial

☞ Stabiliți un **salariu inițial** plasat în intervalul de salarizare mai aproape de salariul minim, pentru a putea efectua creșteri salariale în cadrul aceluiași post fără a deforma structura de salarizare care operează în firmă.

Evaluarea performanțelor

☞ Elaborați un sistem eficace de evaluare a performanțelor angajaților pentru acordarea unor creșteri salariale și bonusuri, precum și pentru luarea deciziilor de promovare. Calificativele primite vor fi luate în considerare la revizuirea periodică a salariilor.

Introduceţi un sistem de salarizare bazat pe evaluarea posturilor

Rezultatele evaluării posturilor pot releva discrepanţe între nivelul de salarizare actual al unor posturi şi locul în care acestea sunt plasate în ierarhia posturilor.

Adesea angajaţii sunt plătiţi în funcţie de calificările şi realizările proprii, de ceea ce au realizat în trecut, şi nu în funcţie de valoarea actuală (reală) a postului şi activităţii lor.

Perpetuarea anomaliilor poate conduce la creşterea insatisfacţiei titularilor unor posturi care sunt încadrate în aceeaşi categorie de salarizare cu posturile cotate mai slab.

Insatisfacţie pe post

Un nou plan al salariilor poate fi instalat în două moduri:

- acţiune imediată, prin care salariile tuturor angajaţilor sunt ajustate în funcţie de noua structură salarială;
- abordare graduală, în care salariile sunt aliniate pe măsură ce se realizează evaluarea performanţelor angajaţilor.

Introducerea unui nou plan al salariilor

Este de preferat însă ca alinierea corectă a salariilor să nu se facă prin diminuare automată a celor nejustificat de mari.

Plata mai mare pentru unii angajaţi încetează doar la plecarea sau retragerea acestora, dar înlocuitorii lor vor fi plătiţi mai puţin (conform evaluării posturilor). Coborârea salariului va reflecta de fapt valoarea reală a postului.

RS RENTROP & STRATON

În cazul în care performanțele angajatului sunt deosebite, soluția ar fi ca postul său să fie îmbogățit pentru a justifica salariul ridicat. Dacă există posibilitatea promovării, angajatul respectiv trebuie avut în vedere.

Costul planului

Decizia de a opta pentru una din cele două variante depinde de: disponibilitatea forței de muncă, presiunea angajaților, activitatea sindicală, precum și de costurile implicate. Indiferent de varianta aleasă, estimați costul planului și impactul său asupra angajaților înainte de introducerea lui propriu-zisă.

După ce noile salarii sunt ajustate, supervizorii trebuie să revadă performanța fiecărui angajat. Pe baza acesteia și a vechimii în muncă, fiecare angajat va fi plasat corespunzător în cadrul intervalului de salarizare din care face parte.

Deși vechimea în firmă trebuie luată în considerare, ea nu trebuie să conducă la plasarea automată a „bătrânilor" în partea de sus a intervalului de salariu. Erorile vechi trebuie corectate. Dacă este posibil, nici un angajat nu va fi plasat spre vârful intervalului de salarizare, nepermițând creșteri salariale pentru același post (o creștere a salariului de bază urmând să aibă loc pentru aceasta doar în cazul unei promovări).

Cum să acordați creșterile salariale

Gradele de salarizare asigură un sistem prin care este atribuită o valoare fiecărui post. În cadrul acestor grade fiecare salariat trebuie recompensat corespunzător, adică trebuie stabilit un salariu inițial și o politică prin care vor fi recunoscute performanțele și se vor acorda creșteri de salariu.

Stabilirea salariului inițial

Salariul inițial

Valoarea minimă a intervalului de salarizare este acea valoare care asigură recompensarea unui angajat ale cărui studii, cunoștințe și experiență indică faptul că are capacitatea de a îndeplini atribuțiile postului la un nivel satisfăcător, primind un volum de instruire normal.

Când o persoană este angajată pentru a fi introdusă într-un program intens de instruire, salariul de pornire poate fi mai redus, de pildă 75% din salariul normal, în condițiile în care depășește însă nivelul minim al intervalului de salarizare în care se încadrează. Salariul poate să crească imediat ce instruirea este încheiată, iar capacitatea angajatului se îmbunătățește.

Un candidat cu experiență suficient de bogată pentru a asigura o performanță peste medie cu o instruire minimă poate debuta cu un salariu cu 5% mai mare decât salariul normal de pornire, fără a depăși intervalul de salarizare.

Stabiliți criterii clare care să reglementeze acordarea și controlul salariilor de pornire pentru a preveni discriminarea, favoritismul și încălcarea structurii existente.

Modalități de creștere a salariului

În cariera unui angajat, cele mai des întâlnite situații în care poate beneficia de o mărire a salariului sunt următoarele:

Ajustări datorate inflației

- creștere generală, aplicabilă tuturor angajaților; cuantumul ei este de obicei precizat în cadrul contractelor colective de muncă și are în vedere ajustări legate de inflație, indexări;

Măriri de salariu

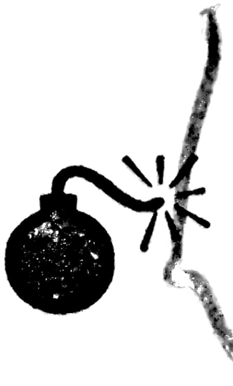
- pentru vechime în muncă; sunt recunoscute astfel experienţa şi performanţa superioară a unui angajat care se află de mai mult timp în firmă; costurile salariale cresc pe măsură ce personalul firmei îmbătrâneşte;
- creşteri de merit, prin care se corelează salariile cu performanţele obţinute.

Revedeţi cel puţin o dată pe an salariile angajaţilor. Discutaţi cu fiecare pe baza evaluării performanţelor acestora. Nu este o întâlnire prea plăcută pentru dvs., dar consolaţi-vă: este o singură dată pe an.

Evaluarea performanţelor şi creşterile salariale proiectate trebuie să aibă loc la intervale precise şi logice: sfârşitul perioadei de probă reprezintă o astfel de ocazie pentru prima evaluare a performanţei; apoi, la împlinirea încă unui an de vechime, la încheierea unor proiecte de anvergură sau a unor cursuri de instruire etc.

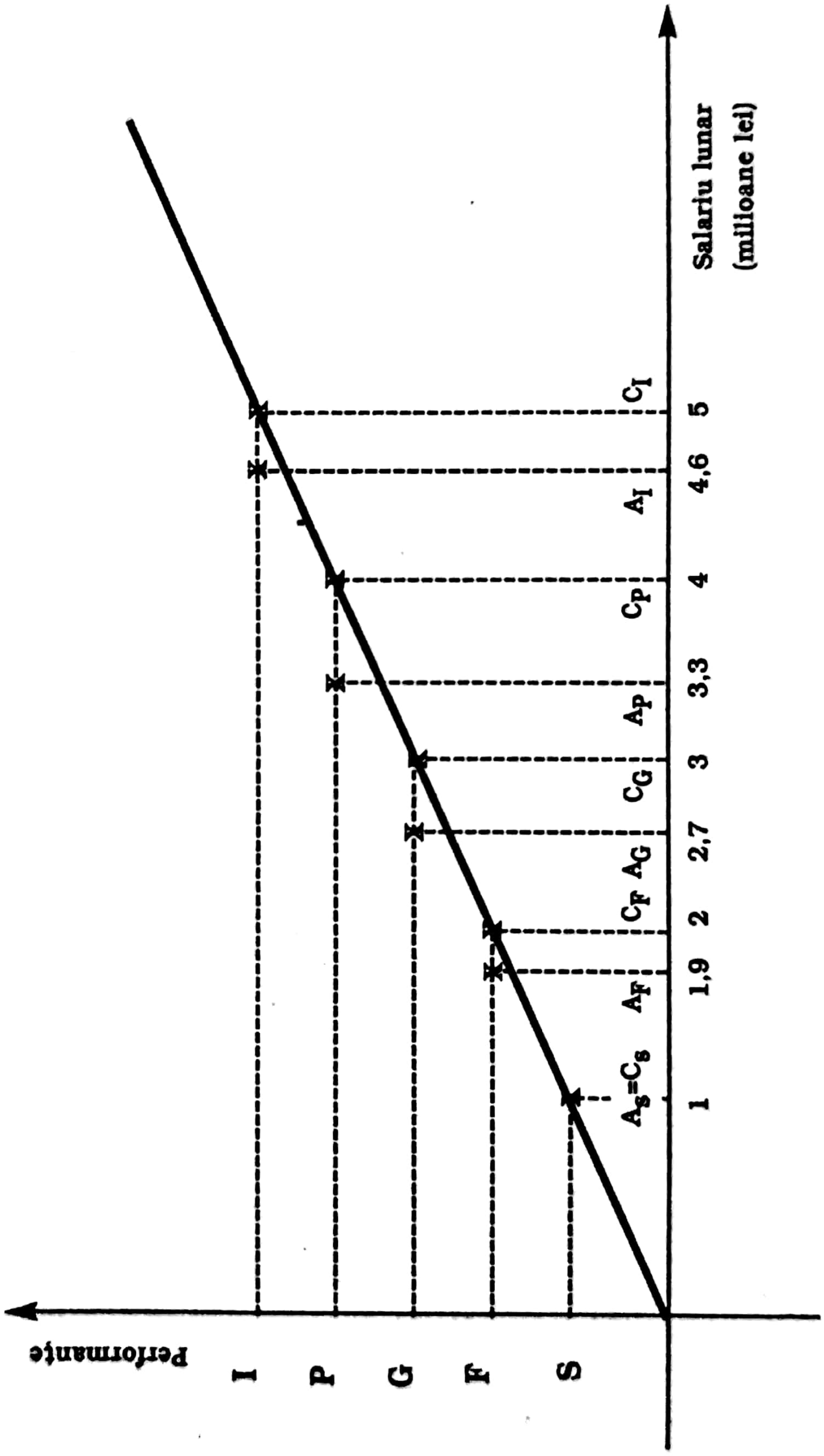
Atenţie! Nu acordaţi creşteri de salariu retroactive!

Cum îi identificaţi pe cei care merită o creştere a salariului?



Pentru ca astfel de creşteri să fie corecte, diferenţiaţi clar nivelurile de performanţă ale angajaţilor dvs. şi daţi un suport financiar acestor diferenţe.

Dacă nu se realizează acest lucru, salariul tuturor va fi mărit în aceeaşi proporţie, ceea ce va avea consecinţe demotivaţionale pentru cei care ştiu că au avut rezultate mai bune decât colegii lor. Cei mai buni vor părăsi firma, iar ceilalţi vor contribui încet, dar sigur, la eşecul afacerii.


Performanțe
I
P
G
F
S
Salariu lunar (milioane lei)
1
1,9
2
2,7
3
3,3
4
4,6
5
$A_S=C_S$
A_F
C_F
A_G
C_G
A_P
C_P
A_I
C_I

Corelaţi creşterile salariale cu performanţele angajaţilor, prin utilizarea graficelor de clasificare.

Grafice de clasificare

Sistemul necesită prezentarea angajaţilor, în ordinea performanţelor înregistrate, pe o axă verticală şi a salariilor actuale ale fiecăruia pe axa orizontală (vezi graficul de la pag. S 17/033). În mod ideal, linia care uneşte nivelurile de salariu ale angajaţilor este dreaptă, fără discontinuităţi. Când linia nu este continuă, creşterile salariale trebuie alocate astfel încât să corecteze anomaliile existente.

În graficul prezentat ca exemplu, numele angajaţilor sunt prescurtate astfel:

I = Ionescu
P = Popescu
G = Georgescu
F = Florescu
S = Stănescu

Corelarea salariului cu performanţele

Angajaţii sunt clasificaţi în ordinea performanţelor lor în muncă. Salariile actuale sunt notate cu A, iar cele rezultate în urma creşterilor salariale, cu C. Creşterile sunt astfel alocate pentru ca linia care uneşte nivelurile salariale să se extindă în sus şi la dreapta, fără discontinuităţi prea mari. Se realizează astfel o corelare a salariilor angajaţilor cu performanţele lor.

În exemplul prezentat, Popescu primeşte cea mai mare creştere salarială (de la 3,3 la 4 milioane lei), iar Stănescu rămâne cu acelaşi salariu din cauza rezultatelor sale modeste.

Anunţarea creşterii salariului trebuie să aibă loc într-un cadru privat. Discutaţi personal cu angajatul şi explicaţi-i motivele deciziei

Atenţie! Creşterile salariale sunt importante pentru angajaţi şi datorită faptului că ele reprezintă o dovadă palpabilă a succesului profesional şi a preţuirii de care se bucură în faţa superiorilor.

Alternative la creşterile salariale

Stimulentele sau bonusurile sunt creşteri ale plăţii către angajaţi, care nu sunt parte a salariului de bază şi nici a sporurilor aferente. Bonusurile oferă mai multă flexibilitate în a reflecta performanţele angajaţilor şi un control mai riguros al cheltuielilor salariale.

Stimulentele

Bonusurile pot fi corelate cu performanţele individuale, cu cele ale echipei de lucru, ale departamentului sau ale întregii firme.

Forma cea mai simplă de acordare a unui stimulent este **bonusul de depăşire a normei**, adică plata suplimentară pentru fiecare realizare a angajatului ce depăşeşte norma de lucru. Această plată se adaugă salariului minim garantat pentru realizarea normei.

Bonusuri de depăşire a normei

Comisioanele sunt o categorie de bonusuri extrem de populară în domeniul vânzărilor. Valoarea lor este stabilită în funcţie de gradul în care este depăşit volumul de vânzări considerat ca minim.

Comisioanele

Stimulentele de grup (precum fondul de participare la profit al angajaţilor) sunt utile mai ales când este dificil de măsurat contribuţia individuală la rezultatele firmei şi când se doreşte dezvoltarea muncii în echipă.

Stimulente de grup

Scăderile de salariu

În general este util să stabiliţi ca politică a firmei imposibilitatea reducerii salariilor, cu excepţia cazurilor când se impune **retrogradarea** unui angajat, adică trecerea acestuia pe un post inferior (din motive disciplinare sau din cauza unor restrângeri de personal). Şi în acest caz însă, descreşterea va fi decisă doar dacă nivelul de salarizare stabilit nu se încadrează în intervalul de salarizare al noului grad.

Puteţi decide însă **penalizări temporare la salariu**, pentru diverse abateri săvârşite de angajaţi.

Schimbarea organizaţională

S 37

Ce schimbări pot interveni în organizaţie S 37/004
Reacţiile la schimbare S 37/006
Rezistenţa la schimbare S 37/007
Strategii de schimbare S 37/010
Metode de abordare a schimbării – avantaje şi dezavantaje S 37/011
9 paşi în implementarea unei schimbări eficiente S 37/012
Cum să vă pregătiţi angajaţii pentru schimbare S 37/012
Etapele introducerii schimbării S 37/015
Indicatori ai inadaptării la schimbare S 37/016
Indicatori ai adaptării la schimbare S 37/017
Verificaţi dacă aveţi o atitudine deschisă faţă de schimbare S 37/017
Cum să vă pregătiţi dvs. înşivă pentru schimbare S 37/018
Răspunsuri la întrebări frecvente despre schimbare S 37/021
Acţiuni-cheie pentru a face faţă schimbării S 37/022

RENTROP & STRATON

Ce este schimbarea

În termeni strict tehnici, ***schimbarea*** este o acțiune de reorganizare și restructurare externă, care implică acțiuni de reorganizare și restructurare internă, venite din **necesitatea de a face față unor noi condiții.**

Experiența obișnuită ne arată că firmele sunt departe de a fi statice:

Exemplu

Micul nostru restaurant preferat are succes și se extinde, transformându-se într-un local foarte frecventat, dar pierzându-și aerul de local intim.

Ne întoarcem în vizită la facultate, peste un număr de ani, și nu mai recunoaștem campusul: a apărut, între timp, o varietate de programe și clădiri noi.

În esența lor, schimbările nu sunt nici bune, nici rele, dar modul în care sunt gestionate și implementate este crucial atât pentru clienți, cât și pentru membrii organizației.

Toate companiile sunt confruntate cu două **surse de presiune în favoarea schimbării: externe** și **interne.**

Presiunea externă în favoarea schimbării

Cel mai bun exemplu recent al impactului pe care îl are **mediul extern** în stimularea schimbării organizaționale este *competitivitatea accentuată* din lumea afacerilor.

Globalizarea economiei și *tehnologia avansată* forțează firmele să aibă structuri mult mai plate, fără prea multe niveluri ierarhice, și care să fie mult mai flexibile, capabile să reacționeze mai rapid la exigențele competiționale.

Presiunea internă în favoarea schimbării

Schimbarea poate fi provocată şi de forţe din **mediul intern** al organizaţiei.

Productivitatea scăzută, conflictele, grevele, sabotajul, absenteismul şi *fluctuaţia de personal* sunt doar câţiva dintre factorii care semnalează managerilor că schimbarea a devenit necesară.

Deseori, forţele interne care pun probleme apar ca răspuns al schimbărilor organizaţionale menite să facă faţă mediului extern.

Astfel, multe *fuzionări* şi *achiziţii* care au vizat creşterea competitivităţii au fost urmate de *conflicte între culturile organizaţiilor fuzionate.*

Iată câteva dintre **consecinţele antrenate de procesul schimbării:**

Efectele schimbării

➜ Transformarea, modificarea a ceva existent, care funcţiona de mult timp, dar care nu mai este eficient.

➜ Transformări nu doar la nivelul condiţiilor externe, ci şi transformări de natură psihologică, individuală, care sunt mai profunde şi mai greu de acceptat.

➜ Dacă schimbarea are loc la nivel individual, implică nu doar persoana, ci întregul său sistem de atitudini şi relaţii cu cei din jur.

➜ Dacă are loc la nivelul organizaţiei, schimbarea afectează întreaga organizaţie, de la nivelul cel mai înalt al managementului până la nivelul cel mai de jos.

➜ Transformări la nivel tehnic, managerial, organizațional (schimbări de echipament, de tehnologii, de metode de lucru, de organizare, de relaționare, de cunoștințe, de atitudini, de comportamente etc.).

Efectele schimbării

→ Efecte pe termen scurt și efecte pe termen lung.

→ Așteptarea unui rezultat pozitiv, a unei evoluții, a unei dezvoltări.

Ce schimbări pot interveni în organizație

În teorie, organizațiile pot să suporte schimbări aproape la toate nivelurile. Totuși, există anumite domenii specifice în care se produc de obicei modificări, și anume:

Schimbarea obiectivelor sau a strategiilor

- **Obiectivele și strategiile.** Organizațiile își schimbă frecvent obiectivele și strategiile pe care le folosesc în atingerea acestora. De exemplu, la un moment dat, o firmă poate alege să se extindă, să introducă noi produse, să caute noi piețe etc.

Schimbări tehnologice

- **Tehnologia.** Schimbările tehnologice pot varia de la cele mai simple până la schimbări majore. De exemplu, introducerea accesului angajaților la o nouă linie de computere este o schimbare destul de mică. Schimbarea liniei de asamblare rigide cu un sistem flexibil de fabricație este însă o schimbare majoră.

Reproiectări ale posturilor

- **Proiectarea postului.** Companiile pot reproiecta posturile pentru a oferi mai multă sau mai puțină autonomie, mai multă flexibilitate și adaptabilitate la nou.

Schimbări structurale

- **Structura.** Organizațiile pot trece de la o structură supercentralizată la o structură cu mai puține niveluri ierarhice, fiecare nivel având o autoritate sporită, un grad mai ridicat de participare la luarea deciziilor. Schimbările structurale includ și modificări de reguli, politici și proceduri.

Optimizarea

- **Procesele.** Procesele de bază prin care se realizează activitatea pot fi schimbate. De pildă, stadiile unui proiect pot fi făcute simultan, și nu succesiv.

Schimbări în politica de personal

- **Oamenii.** Componența unei organizații poate fi schimbată în două sensuri. Mai întâi, se poate revizui procedura de angajare – pentru a aduce „forțe proaspete" în firmă sau pentru a beneficia de avantajele pe care le oferă o forță de muncă diversificată. În al doilea rând, componența personalului poate fi schimbată în termeni de atitudini și abilități, prin diferite metode de instruire și dezvoltare.

Orice schimbare organizațională are **efecte și la nivel personal.** Astfel, schimbarea are **efecte de natură psihologică** mult mai profunde și, adesea, rezistența la schimbare este mare.

Nu oricine acceptă cu ușurință schimbarea, iar atunci când aceasta nu vine din interiorul persoanei și este impusă din afară, persoana în cauză trebuie ajutată să înțeleagă rolul și importanța schimbării.

Atunci când schimbarea este acceptată și înțeleasă la nivel personal, comportamentul și atitudinile persoanei se schimbă în direcția schimbării.

Reacțiile la schimbare

Atunci când schimbarea este iminentă, apar o serie de reacții la schimbare, ca urmare a restructurării și a nevoii de adaptare la noile condiții.

Cele mai frecvente **reacții la schimbare** sunt:

Respingerea schimbării

- **Tendința de menținere a stării anterioare (conservatorismul)** – derivă dintr-o reacție naturală de echilibru, din nevoia de coerență și claritate, din teama trăirii unor experiențe noi, din teama disconfortului psihic.

Acceptarea schimbării

- **Acceptarea și promovarea schimbării** – apare atunci când schimbarea este înțeleasă și corespunde așteptărilor organizației sau persoanei respective.

Reacții de natură psihologică

- **Reacții de natură psihologică** – anxietate, tristețe, frustrare, apatie, furie, îndoială, neîncredere, insomnie, oboseală, reacții vegetative (tulburări digestive, dureri de cap), scăderea capacității de concentrare a atenției, pierderi de memorie, izolare, depresie, atitudini interpersonale negative etc.

Rezistența la schimbare

- **Rezistența la schimbare** – implică o transformare de natură personală, uneori chiar foarte frustrantă; nu este cauzată de probleme legate de produse, servicii, tehnologie, finanțe, ci are cauze de natură umană, adică temeri, percepții eronate, atitudini și motivații.

Oamenii acceptă mai degrabă să schimbe mediul decât pe ei înșiși!

Rezistența la schimbare

Dintre toate reacțiile la schimbare, cea care necesită o atenție deosebită este **rezistența la schimbare.** Nu toți membrii organizației sprijină eforturile în vederea schimbării.

De ce această lipsă de sprijin? Motivele cel mai des întâlnite sunt următoarele:

p

- **Politica și interesul propriu.** Oamenii se tem că, odată cu apariția schimbării, își vor pierde statutul, puterea sau chiar postul.
- **Slaba toleranță individuală la schimbări.** Predispozițiile de personalitate îi pot face pe unii oameni să se simtă în disconfort la schimbarea rutinei cu care sunt obișnuiți.
- **Neînțelegerea.** Motivul schimbării sau cursul exact al acțiunii poate fi înțeles greșit de către angajați.
- **Lipsa de încredere.** Oamenii pot înțelege limpede argumentele prezentate, dar nu au încredere în cei care propun schimbarea sau nu au încredere în motivațiile reale ale acestora.
- **Evaluarea diferită a situației.** Cei vizați de schimbare pot simți sincer că situația nu justifică schimbările propuse și că susținătorii schimbării au interpretat-o greșit.
  De exemplu, managerii pot considera că introducerea ambalajelor cu linii de cod este un mod de a ajuta clienții să urmărească bunurile. Angajații, însă, pot percepe acest lucru drept o modalitate de a fi urmăriți ei înșiși în comportamentul lor.

Motive pentru care angajații opun rezistență la schimbare

→ **Cultura organizaţională rezistentă.** Unele culturi organizaţionale au accentuat în mod deosebit şi au recompensat stabilitatea şi tradiţia, valori greu de respectat în condiţiile actuale. Globalizarea impune un comportament flexibil şi mereu în schimbare – atât la nivel de organizaţie, cât şi la nivel individual.

Cum poate fi depăşită rezistenţa la schimbare

Oferiţi avantaje

De obicei, cauzele rezistenţei la schimbare sunt de natură individuală. Dacă în firma dvs. este vorba despre angajaţi care opun rezistenţă la schimbare din cauza **politicii şi a interesului propriu,** este bine să implicaţi persoanele respective oferindu-le un **rol dezirabil în procesul schimbării** sau propunându-le **avantaje speciale** în cazul în care se implementează schimbarea.

Exemplu

Să luăm ca exemplu situaţia în care, în companie, se doreşte descentralizarea şi se oferă o mai mare autonomie filialelor din ţară, iar managerii din sediul central se simt ameninţaţi: ei consideră că îşi pierd puterea şi controlul, de vreme ce directorii zonali nu mai sunt la fel de dependenţi de centru.

Puteţi contracara rezistenţa la schimbare din partea managerilor oferindu-le noi atribuţii; de pildă: căutarea de clienţi în afara graniţelor sau crearea de legături de afaceri, cu clienţii foarte importanţi, legături care să contribuie la dezvoltarea firmei.

Avantajele oferite în această nouă situaţie (posibilitatea plecărilor în străinătate, mărirea cifrei de afaceri şi, implicit, mărirea veniturilor proprii) transformă procesul schimbării, dintr-un element impus, într-o oportunitate de dezvoltare.

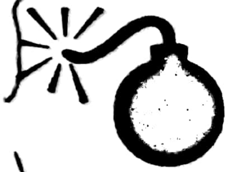
S-ar putea să întâmpinaţi rezistenţă la schimbare din cauza **lipsei de încredere a angajaţilor** sau din cauza faptului că salariaţii **evaluează diferit situaţia.** În acest caz, trebuie să vă concentraţi eforturile în vederea **îmbunătăţirii comunicării** în interiorul firmei.

Îmbunătăţiţi comunicarea

Devine din ce în ce mai evident faptul că transparenţa în ceea ce priveşte strategia firmei este un factor decisiv în eliminarea rezistenţei angajaţilor la diferitele decizii şi la schimbare.

Dacă vreţi ca angajaţii dvs. să înţeleagă corect motivele care stau la baza schimbării şi să **participe activ la acest proces,** este vital să vă asiguraţi că toţi managerii de la nivelurile ierarhice inferioare au aceeaşi percepţie ca şi dvs. asupra situaţiei create. Ei trebuie să cunoască diagnosticul care stă la baza schimbării vizate şi detaliile acesteia, pentru a le putea transmite cu acurateţe angajaţilor.

Introducerea bruscă a unor schimbări în firmă, fără ca angajaţii să fie informaţi, poate provoca **conflicte foarte grave,** mai ales atunci când este vorba despre reduceri de personal sau disponibilizări.



Dacă însă explicaţi în mod deschis care este situaţia firmei şi dacă faceţi cunoscute criteriile pe baza cărora se fac reducerile sau disponibilizările, chiar dacă nu veţi obţine acordul celor direct vizaţi de schimbări, vă veţi atrage acceptul celor care vor rămâne în firmă.

Strategii de schimbare

Iată, pe scurt, câteva **strategii de schimbare:**

✓ **Strategia directivă**

- este impusă de management;
- persoanele afectate de schimbare nu sunt implicate;
- inițiatorii schimbării au poziții puternice și înalte în organizație.

✓ **Strategia de negociere**

- schimbarea este inițiată de management;
- persoanele afectate de schimbare sunt consultate;
- se desfășoară în timp mai îndelungat.

✓ **Strategia normativă**

- este inițiată de management;
- implică sprijin, comunicare și instruire;
- este de dorit să fie implicate și persoanele afectate de schimbare;
- afectează întreaga organizație;
- necesită timp îndelungat pentru pregătire și implementare.

✓ **Strategia analitică**

- schimbarea este bine definită la nivel tehnic și procedural;
- nu implică persoanele afectate de schimbare; sunt implicați doar factori externi;
- schimbarea este condusă la nivel managerial.

Metode de abordare a schimbării – avantaje și dezavantaje

Metode de abordare a schimbării	Avantaje	Dezavantaje
Informarea	Odată ce acceptă schimbarea, angajații devin parte activă în implementarea schimbării.	Dacă sunt implicate multe persoane, schimbarea poate fi de lungă durată.
Implicarea	Sugestiile persoanelor implicate în schimbare pot fi foarte utile și se pot integra în planul de schimbare.	Există riscul emiterii de sugestii necorespunzătoare.
Solicitarea sprijinului	În general, este o bună metodă de acceptare a schimbării.	Poate dura foarte mult, este costisitoare și, uneori, poate da greș.
Negocierea	Poate fi utilă în abordarea rezistențelor foarte mari la schimbare.	Prea costisitoare dacă se generalizează.
Cointeresarea	Conduce la rezolvări rapide și puțin costisitoare.	Oamenii se pot simți manipulați și pot renunța pe parcurs.
Constrângerea	Este foarte rapidă în înfruntarea rezistențelor de orice tip.	Este riscantă în condițiile în care angajații rămân cu resentimente.

9 pași în implementarea unei schimbări eficiente

1. Accentuați partea negativă a unei probleme, creând un climat de urgență.
2. Stabiliți ce anume trebuie să schimbați.
3. Asigurați-vă câțiva susținători ai schimbării pe care doriți să o faceți.
4. Transmiteți angajaților, într-o modalitate cât mai simplă și mai clară, în ce constă schimbarea. *De exemplu: „Dintre toate firmele de profil, urmează să devenim compania cea mai receptivă la nevoile clienților!”.*
5. Implicați-i pe angajați în realizarea schimbării.
6. Acordați beneficii și pe termen scurt, nu doar pe termen lung.
7. Întăriți rezultatele pozitive care se obțin, pentru a putea introduce și alte schimbări pe parcurs.
8. Asimilați noile schimbări în cultura organizației.
9. Evaluați rezultatele schimbării și adaptați-le pe parcurs, dacă este necesar.

Cum să vă pregătiți angajații pentru schimbare

În general, există câteva **atitudini tipice în fața schimbării.** Astfel, oamenii pot fi:

Atitudini față de schimbare

● analitici ● temători
● tradiționaliști ● rutinieri
● exacți ● întreprinzători
● flexibili ● imprudenți.

Schimbarea organizaţională

Urmăriţi, în tabelul de mai jos, caracteristicile fiecărui tip de atitudine faţă de schimbare şi aflaţi **ce ajutor le puteţi oferi angajaţilor,** în funcţie de atitudinea pe care o manifestă.

Tip	**Caracteristici**	**Cum poate fi sprijinit**
Analitic	Se opune schimbării şi este reticent în privinţa oricărei noi acţiuni.	Ajutaţi-l să-şi transforme ideile în acţiuni cu un risc cât mai scăzut.
Temător	Se gândeşte la schimbare şi acţionează, însă renunţă pentru că nu are nici concentrare, nici perseverenţă.	Ajutaţi-l să-şi facă un plan de acţiune prin care să calculeze riscurile şi dificultăţile pe care le poate întâmpina.
Tradiţionalist	Nu se gândeşte deloc la schimbare sau la lucruri noi.	Ajutaţi-l să-şi transforme ideile în acţiuni cu risc cât mai mic. Încurajaţi-l spunându-i că îi preţuiţi stabilitatea, dar că uneori aceasta poate fi o frână în evoluţie.
Rutinier	Bate pasul pe loc, făcând aceleaşi lucruri în mod constant.	Atrageţi-i atenţia asupra diferenţei dintre productivitate şi activitate.

Tip	Caracteristici	Cum poate fi sprijinit
Exact	Se gândește și analizează tendințe, idei și oportunități, dar este prea precaut pentru a acționa; acceptă schimbarea cu întârziere.	Înregistrați toate opiniile lui și creați modalități eficiente pentru a le pune în practică. Încurajați-l să inițieze noi acțiuni după reevaluarea unor factori.
Întreprinzător	Întrezărește semnalele schimbării, anticipează și acționează pentru a îmbunătăți situația; se plictisește repede dacă nu se întâmplă nimic sau dacă lucrurile se mișcă prea încet.	Solicitați-i mereu propuneri de îmbunătățire. Cereți-i să-și definească propriul rol, să precizeze rezultatele așteptate și termenul de realizare, apoi lăsați-l să acționeze singur.
Flexibil	Receptiv și deschis către schimbare, atunci când aceasta este necesară și explicată.	Ajutați-l să identifice din timp semnalele din jurul lui; încurajați-l să aibă mai multă inițiativă.
Imprudent	Foarte receptiv la schimbare, acceptă schimbarea fără să analizeze prea mult înainte și fără să aibă prea multe informații, asumându-și riscuri mari.	Ajutați-l să conștientizeze oportunitățile, să-și dezvolte abilitatea de a anticipa schimbarea și de a se informa despre tendințele domeniului său.

Etapele introducerii schimbării

Etapa	Ce întrebări are angajatul	Cum să acționați
Recunoașterea nevoii de schimbare	*De ce trebuie să schimbăm?* ● Condiții externe ● Nevoile pieței ● Necesitățile firmei	☞ Analizați situația actuală. ☞ Evidențiați problemele din firmă și schimbările ce trebuie inițiate. ☞ Comunicați-le angajaților în ce va consta schimbarea și de ce este necesară.
Înțelegerea necesității schimbării	*Care este planul de schimbare?* ● Rezultatul dorit ● Care va fi diferența ● Etape și obiective intermediare	☞ Comunicați scopul, strategia și planurile de schimbare.
Evaluare și acceptare	*Cum mă va afecta schimbarea?* ● Beneficii ● Efecte negative	☞ Discutați nevoile de schimbare, planul și efectele schimbării.

RS RENTROP & STRATON

Etapa	Ce întrebări are angajatul	Cum să acționați
Acțiune	*Ce se așteaptă de la mine?* ● Un nou tip de relații de muncă ● Munca în echipă ● Noi activități/noi sarcini ● Perfecționare ● O nouă atitudine față de performanță	☞ Inițiați programe de instruire. ☞ Urmăriți respectarea etapelor și a ritmului schimbării.
Feedback	*Cum progresează schimbarea?* ● Ce se întâmplă ● Cum mă descurc	☞ Corectați greșelile care apar, depășiți dificultățile. ☞ Consultați personalul în legătură cu rezultatele schimbării.

Indicatori ai inadaptării la schimbare

Inadaptare la schimbare

- ➜ **Negarea evidenței** – refuzul de a accepta un fapt existent care nu este confortabil.
- ➜ **Mânia** – reacția afectivă de supărare în fața unei situații neavantajoase.

- **Compromisul** – efortul de a întreprinde ceva pentru a restabili starea anterioară.
- **Depresia** – căderea psihică și lipsa motivației de a întreprinde ceva nou sau de a accepta sugestiile altora.

Inadaptare la schimbare

Indicatori ai adaptării la schimbare

✓ **Acceptarea evidenței** – acceptarea noii stări existente ca urmare a schimbării.

✓ **Adaptarea** – efortul de a integra noua schimbare în comportamentul cotidian.

✓ **Proiecția** – imaginarea noii stări de fapt, accentuând avantajele schimbării și rezultatele care se doresc a fi obținute.

Adaptare la schimbare

✓ **Acțiunea** – pașii intermediari concreți de acțiune în noua formulă, cu evoluții sinuoase, cu opțiuni și variante de a proceda.

✓ **Succesul** – rezultatele pozitive obținute ca urmare a eforturilor și încercărilor de adaptare la schimbare.

Verificați dacă aveți o atitudine deschisă față de schimbare

Test

Aveți o **atitudine deschisă față de schimbare** dacă:

☐ Acceptați schimbarea și vă adaptați cu ușurință de câte ori este cazul.

☐ Sunteți flexibil când apar oportunități de schimbări avantajoase.

☐ Puteți anticipa efectele și rezultatele unei schimbări.

☐ Vă simțiți sigur pe dvs. atunci când vă schimbați comportamentul în funcție de situație.

☐ Transmiteți celorlalți calm, încredere și stabilitate atunci când are loc o schimbare.

☐ Aveți o perspectivă pozitivă asupra problemelor și asupra vieții în general.

☐ Căutați mereu oportunități pentru schimbări personale.

☐ Vă displac monotonia și rutina.

☐ Acceptați schimbarea ca pe ceva normal și de așteptat.

Cum să vă pregătiți dvs. înșivă pentru schimbare

Consultați tabelul de la pag. S 37/013-014 și **aflați ce tip de atitudine aveți în fața schimbării.**

Pentru a fi pregătit în fața schimbării și pentru a avea succes, **iată cum puteți acționa dacă sunteți...**

... Analitic

☞ Întrebați-vă ce ați face dacă nu v-ar fi teamă.

☞ În momente de schimbare, identificați rapid pericolele și riscurile asociate cu lipsa schimbării.

- Alegeți una din ideile personale și cereți sprijin pentru a o realiza.
- Concentrați-vă asupra contribuției pe care o puteți avea în cadrul organizației.

... Temător

- Alegeți una din ideile dvs. și angajați-vă public să o urmați.
- Găsiți pe cineva care să vă antreneze în coordonarea proiectelor, pentru a obține rezultate.
- Realizați o listă a rezultatelor măsurabile pentru ideile dvs. și stabiliți un program pentru realizarea lor.
- Pe măsură ce vă vin idei noi, reevaluați pe scurt oportunitățile înainte de a acționa (nu acționați impulsiv).

... Tradiționalist

- Gândiți-vă că ați putea câștiga ceva valoros dacă ați face o schimbare.
- Recunoașteți că viitorul dvs. depinde de ceea ce alegeți să faceți în momentul respectiv.
- Identificați modul în care schimbarea vă poate ajuta.

... Rutinier

- Petreceți mai mult timp vorbind cu ceilalți, pentru a afla schimbările pe care aceștia și le doresc.

- ☞ Începeți un nou proiect doar după ce l-ați finalizat pe cel anterior.
- ☞ Găsiți persoane cu care să vă discutați ideile, înainte de a acționa.
- ☞ Încercați să înțelegeți motivele pentru care schimbarea este necesară.

... Exact

- ☞ Stabiliți-vă termene-limită pentru obținerea rezultatelor.
- ☞ Alegeți oamenii din echipă care sunt capabili să gestioneze proiecte și care pot respecta un orar.
- ☞ Anticipați obstacolele ce pot apărea dacă acționați prea lent.
- ☞ Cereți opinia persoanelor în care aveți încredere.

... Întreprinzător

- ☞ Întrebați-vă dacă schimbarea este în avantajul personal sau al organizației.
- ☞ Concentrați-vă asupra detaliilor.
- ☞ Înconjurați-vă de persoane care apreciază sarcinile clare și bine definite.
- ☞ Cereți și altora opinia cu privire la câte schimbări poate suporta organizația dvs.

... Flexibil

- ☞ Fiți la curent cu tendințele care pot sugera posibile schimbări viitoare.

- Faceţi eforturi să abordaţi acele noi domenii în care anterior nu aţi avut încredere.
- Cereţi opinia celorlalţi despre schimbările pe care le observă în viaţa dvs. personală, în organizaţia din care faceţi parte, în departament sau în domeniul dvs. de activitate.
- Implicaţi-vă în identificarea nevoilor clienţilor.

... Imprudent

- Comparaţi-vă opiniile cu realitatea şi testaţi-le înainte de a acţiona.
- Cereţi ajutorul colegilor în colectarea informaţiilor şi a datelor de care aveţi nevoie.
- Dacă ideile dvs. nu se materializează, fiţi pregătit să schimbaţi rapid direcţia.
- Obişnuiţi-vă să puneţi întrebări oamenilor bine pregătiţi din jurul dvs.

Răspunsuri la întrebări frecvente despre schimbare

Cum pot anticipa schimbarea pentru a-i face faţă?

- Fiţi pregătit pentru schimbare, aşteptaţi-vă la schimbări atât la locul de muncă, cât şi în viaţa personală.
- Fiţi atent la schimbările mici, pentru că ele avertizează asupra celor semnificative.

Cum pot evita pierderile sau dezavantajele?

☞ Acceptați schimbarea și nu negați existența ei.

☞ Nu ezitați. Aveți curajul de a vă confrunta cu propriile temeri.

☞ Nu acceptați să jucați un rol de victimă în fața schimbării.

Cum pot avea curajul de a înfrunta realitatea pentru a reuși?

☞ Fiți realist și adaptați-vă mediului înconjurător.

☞ Construiți-vă imagini mintale despre cum ați dori să fie în viitor.

☞ Dezvoltați-vă simțul umorului.

Acțiuni-cheie pentru a face față schimbării

☞ Căutați permanent noi oportunități!

☞ Fiți proactiv!

☞ Aveți curaj!

☞ Înfruntați situațiile noi, priviți-le ca provocări!

Înainte de a renunța în fața unei schimbări, încercați să înțelegeți cât mai bine în ce fel v-ar afecta evenimentul respectiv. Pentru aceasta vă este de folos să vă răspundeți la următoarele întrebări:

☐ *De ce anume îmi este teamă?*
☐ *Din ce cauza îmi este teamă?*
☐ *Ce aş putea face dacă nu mi-ar fi teamă?*
☐ *Ce aş putea obţine dacă nu mi-ar fi teamă?*
☐ *Ce aş putea pierde dacă nu aş face nimic?*

Pentru a nu abandona în faţa schimbării, pentru fi pregătit să-i faceţi faţă cu succes şi **pentru a obţine cât mai multe beneficii de pe urma schimbării** ce urmează să aibă loc, vă recomandăm să ţineţi seama de următorul **ghid:**

Cum să acţionaţi pe plan personal

☞ Gândiţi-vă că, în loc să pierdeţi din cauza schimbării, puteţi câştiga datorită acesteia.

☞ Motivaţi-vă, spunându-vă că nu veţi şti niciodată rezultatul unei schimbări dacă nu aţi făcut acea schimbare.

☞ Fiţi conştient de faptul că schimbarea are loc chiar dacă o acceptaţi sau nu.

☞ Faceţi parte activă din schimbare şi nu vă transformaţi într-un efect secundar.

☞ Anticipaţi schimbarea.

☞ Fiţi pregătit pentru noi schimbări.

☞ Analizaţi şi evaluaţi efectele schimbării.

☞ Adaptaţi-vă rapid noutăţii.

☞ Implicaţi-vă în schimbare.

RS RENTROP & STRATON

- ☞ Fiți mereu informat. Un om informat face față mult mai bine schimbării.
- ☞ Bucurați-vă de avantajele schimbării.

Cum să acționați în organizație

- ☞ Fiți competitiv.
- ☞ Urmăriți concurența.
- ☞ Creați noi proiecte.
- ☞ Luați inițiativa.
- ☞ Luați decizii în timp util.
- ☞ Stabiliți-vă întâlniri periodice cu angajații, cu membrii echipei și cu șefii.
- ☞ Evaluați fiecare propunere.
- ☞ Analizați ce ați putea întreprinde.
- ☞ Anticipați rezultatele posibile.
- ☞ Căutați soluții alternative.

Scrisoarea de recomandare

S 41

Când şi de ce se foloseşte scrisoarea de recomandare S 41/002

Ce trebuie să conţină scrisoarea de recomandare (Listă de control) S 41/003

Ce trebuie să ştiţi dacă aveţi nevoie de o scrisoare de recomandare S 41/005

Ce trebuie să ştiţi dacă vă aflaţi în situaţia de a redacta o scrisoare de recomandare S 41/006

Ce trebuie să ştiţi dacă vă aflaţi în situaţia de a evalua o scrisoare de recomandare S 41/008

Cum să folosiţi scrisoarea de recomandare în cazul angajaţilor disponibilizaţi S 41/010

Modele de scrisoare de recomandare S 41/013, 015

Când și de ce se folosește scrisoarea de recomandare

Recrutare și selecție

Unul dintre instrumentele utile în **recrutarea și selecția angajaților** este **scrisoarea de recomandare** (scrisoarea de referință), motivul fiind acela că vă oferă informații suplimentare despre candidatul la un anumit post din firma dvs. din perspectiva colaboratorilor de la fostul loc de muncă.

De asemenea, din scrisoarea de recomandare puteți afla, pe lângă datele de contact ale persoanei care a redactat scrisoarea, și pe cele ale altor persoane care pot oferi **referințe** despre candidat: un șef ierarhic (manager, director etc.) sau alți foști colegi.

Cât de corecte și obiective sunt aprecierile din scrisoarea de referință rămâne să vă convingeți **pe parcursul interviului** și, ulterior, în **perioada de probă**, în cazul în care persoana respectivă va fi angajată.

Activitate în cadrul unui proiect

În ultima vreme se întâlnește tot mai frecvent următoarea situație: persoanelor care au lucrat într-un anumit loc pentru o **perioadă determinată de timp**, de exemplu în cadrul unui proiect, li se eliberează scrisori de referință prin care se confirmă competențele dovedite pe durata activității desfășurate.

În acest caz putem considera scrisoarea de referință drept parte adiacentă a CV-ului.

Disponibilizări

De asemenea, în cazul în care se fac **restructurări**, angajatului disponibilizat i se oferă, pe lângă un număr de salarii compensatorii, o scrisoare de recomandare – pentru a certifica competențele acestuia și pentru a-i servi în găsirea unui nou loc de muncă.

Disponibi-lizări

În unele situații, persoanei în cauză i se recomandă chiar și anumite firme care ar putea-o angaja, în acest caz menționându-se organizația respectivă și, eventual, numele unui decident.

Ce trebuie să conțină scrisoarea de recomandare

– Listă de control –

Iată care sunt elementele indispensabile ale unei scrisori de referință:

☐ **Numele și funcția persoanei care oferă recomandarea**, precum și instituția din care face parte (numele și datele de identificare ale societății, respectiv ale departamentului, secției, biroului etc.)

☐ Care este **legătura sa cu cel care își depune candidatura**: de cât timp îl cunoaște, care sunt/au fost raporturile de muncă și cele ierarhice

☐ **Numele complet al angajatului** pentru care este întocmită scrisoarea de recomandare, precum și denumirea postului deținut de acesta

☐ Cât timp a lucrat în firmă angajatul în cauză

☐ **Activitățile și responsabilitățile** pe care le-a deținut angajatul pe postul respectiv

- ☐ Alte posturi deținute în firmă, activitățile și responsabilitățile aferente, precum și perioadele în care angajatul a activat în aceste posturi

- ☐ **Punctele forte ale angajatului**, respectiv aprecieri referitoare la **pregătirea și activitatea profesională** a persoanei în cauză

Exemplu

Domnul Popescu are o bună pregătire profesională, este mereu dornic să-și îmbogățească cunoștințele, este deschis către nou, aplică tot ceea ce a învățat în activitatea curentă, împărtășește și celorlalți din cunoștințele acumulate.

- ☐ Cele mai semnificative **realizări profesionale** ale angajatului

Exemplu

În perioada în care a fost angajata firmei noastre, doamna Ionescu a reușit să obțină rezultate financiare deosebite. Astfel, anul trecut, Departamentul Vânzări pe care l-a coordonat a obținut cea mai mare rată de profit pe care a avut-o de la înființare.

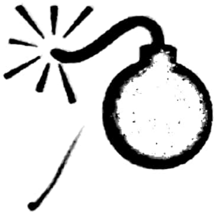
- ☐ Precizări referitoare la **stilul de lucrul al angajatului**, respectiv aprecieri privind tipul de relații pe care le-a stabilit cu colegii, cu subordonații și cu șefii ierarhici, atât din perspectiva îndeplinirii sarcinilor profesionale, cât și din perspectiva relațiilor interumane

Exemplu

Domnul Ion Popescu este un bun coleg, se integrează ușor în colectiv, are o atitudine adecvată și pozitivă atât față de șefi, cât și față de subordonați și de ceilalți colegi.

Menționarea datelor de identificare ale firmei către care se redactează scrisoarea **este opțională.**

Ce trebuie să știți dacă aveți nevoie de o scrisoare de recomandare



Alegeți-vă cu grijă persoana dispusă să își consume din timp pentru a redacta o scrisoare „bine întocmită" care să servească viitoarei dvs. cariere. În caz contrar, s-ar putea să fiți pus în situația jenantă de genul: „Fă tu scrisoarea și eu o semnez!".

Este preferabil să evitați să menționați mai mult de două persoane care pot da referințe despre dvs.

Atunci **când solicitați o scrisoare de referință**, vă recomandăm să aveți în vedere următoarele aspecte:

☞ Persoana căreia îi cereți o astfel de scrisoare trebuie să aibă **credibilitate**: activitatea și poziția ierarhică din firmă, precum și relația profesională pe care a avut-o cu dvs. să justifice faptul că ați apelat la ea pentru acest motiv.

☞ Este de dorit ca persoana la care apelați pentru redactarea scrisorii să aibă relații amiabile cu dvs., dar în același timp să fie cât se poate de **obiectivă.**

☞ Este posibil ca angajatorii să vă solicite **datele de contact ale persoanei** care vă recomandă, pentru a o apela direct și a confrunta informațiile din scrisoare cu cele aflate în urma contactului direct. În acest caz, este bine să informați persoana care vă oferă scrisoarea de referință și să obțineți acordul ei.

☞ Pentru a evita surprizele neplăcute, vă recomandăm să vă asigurați că persoana la care apelați își va menține cele declarate în scrisoare și față de terțe persoane, atunci când nu sunteți de față.

☞ Asigurați-vă că informațiile menționate în scrisoare sunt **cât mai aproape de realitate** în ceea ce vă privește, pentru ca atitudinea dvs. de la interviu să nu difere foarte mult de aprecierile fostului dvs. coleg.
De aceea, oricât de mult v-ar plăcea să se sublinieze cât mai multe aspecte pozitive despre dvs., aveți grijă ca scrisoarea să precizeze doar acele **calități pe care le puteți proba**, ferindu-vă de surprize neplăcute.

Dacă în scrisoare se menționează că sunteți o persoană deschisă și că vă e ușor să dialogați cu persoane necunoscute, acest lucru trebuie să reiasă și pe durata interviului.

Dacă însă nu este adevărat, e mai bine să nu se precizeze această „calitate" în scrisoarea de recomandare.

*Intervievatorul s-ar putea să dorească **să verifice** cât de ușor comunicați la prima vedere, iar în cazul în care realitatea nu confirmă informațiile din recomandare, veți trezi suspiciune.*

Ce trebuie să știți dacă vă aflați în situația de a redacta o scrisoare de recomandare

Deși, la prima vedere, recomandarea pare mai degrabă „o formalitate", **responsabilitatea pe care o aveți** în momentul în care redactați o astfel de scrisoare pentru un coleg este extrem de mare – dacă ne gândim la impactul pe care îl poate avea asupra viitorului profesional al persoanei în cauză.

Iată câteva **recomandări** utile la elaborarea unei scrisori de referință:

☞ Gândiți-vă bine dacă ceea ce veți menționa în scrisoare este real, dacă este în favoarea celui pentru care redactați scrisoarea și dacă vă veți menține declarațiile și față de terțe persoane, în cazul în care vi se va solicita o confirmare.

☞ Gândiți-vă dacă **poziția dvs. în firmă** și **relația profesională** cu cel pentru care redactați scrisoarea justifică faptul că veți semna cele declarate. De asemenea, fiți conștient că s-ar putea ca recomandarea dvs. să contribuie mult la evoluția carierei acestuia.

☞ Scrisoarea trebuie să conțină **aprecieri reale**, la care ați ajuns în mod direct în urma interacțiunii dvs. cu cel care vă solicită recomandarea. Evitați să menționați lucruri de care nu sunteți sigur sau pe care le presupuneți, chiar dacă ar fi în favoarea colegului dvs.

☞ Tonul scrisorii trebuie să fie prietenos, dar în limita relațiilor profesionale, să conțină **aprecieri pozitive** și, dacă simțiți nevoia, să conțină unele recomandări formulate într-un mod cât se poate de asertiv.

Exemplu

Dacă ați observat că cel care v-a solicitat scrisoarea este foarte activ în a-și îmbogăți cunoștințele și abilitățile, dar că, în același timp, nu are o expe-

rientă de lucru prea mare, puteți să îi faceți un serviciu prin următoarea recomandare:

„Deși domnul Popescu lucrează în firma noastră doar de ... luni, am observat că este o persoană deschisă către nou și că participă din proprie inițiativă la toate activitățile care îl ajută să-și îmbogățească cunoștințele și aptitudinile."

☞ Este bine ca scrisoarea de recomandare să se încadreze în formatul unei pagini A4, respectând „protocolul" redactării oricărei **scrisori oficiale** utilizate în mediul de afaceri.

☞ Este util să recomandați colegului dvs. pentru care redactați scrisoarea de referință ca, la angajare, să prezinte **originalul** acestei scrisori semnate de dvs.

La pag. S 41/015 vă oferim un **exemplu** de scrisoare de recomandare.

Ce trebuie să știți dacă vă aflați în situația de a evalua o scrisoare de recomandare

Există multe opinii pro și contra scrisorilor de referință și a referințelor, în general.

Iată câteva dintre **opiniile favorabile** scrisorii de recomandare:

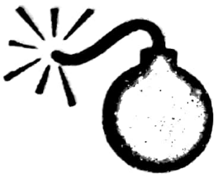
Argumente pro

✓ Scrisoarea de recomandare oferă informații în plus despre activitatea candidatului și despre relațiile sale cu colegii, șefii și subordonații.

Argumente pro

✓ Valabilitatea celor afirmate în scrisoare poate fi confirmată prin contactarea directă a emitentului scrisorii.

✓ Multe dintre aprecierile favorabile menţionate pot fi „testate" pe durata interviului de selecţie.



Indiferent de argumentele pro sau contra recomandărilor, nu este uşor să găseşti **persoana potrivită şi credibilă**, care să gireze o scrisoare de referinţă.

Semnatarul scrisorii de recomandare

Semnatarul unei astfel de scrisori trebuie să fie, de regulă:

- o persoană care a lucrat împreună cu candidatul;
- o persoană care îl cunoaşte pe acesta destul de bine;
- o persoană aflată, de preferinţă, pe o scară ierarhică superioară;
- o persoană dispusă să ofere informaţii directe în cazul în care este contactată.

Argumente contra

Cei care **nu cred în utilitatea scrisorii** de recomandare aduc următoarele argumente:

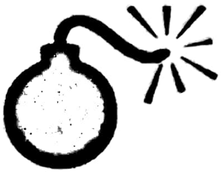
➜ Toate scrisorile de recomandare conţin doar informaţii pozitive despre candidat, care nu pot fi probate decât în timp, după ce candidatul a fost, eventual, angajat.

➜ Mult mai eficientă este contactarea directă, fie prin telefon, fie printr-o întâlnire, a persoanelor indicate de candidat pentru a oferi referinţe.

➜ O scrisoare poate fi redactată şi semnată de oricine şi este destul de greu de verificat cine şi cât s-a implicat în redactarea scrisorii de recomandare.

Fie că sunteți adepții uneia sau alteia dintre opiniile exprimate mai sus, atunci când vă aflați în plin proces de recrutare și selecție, o scrisoare de recomandare vă poate fi utilă și vă **ajută să economisiți timp.**

În loc să contactați cât mai multe persoane pentru a afla date referitoare la candidat, puteți compara conținutul scrisorii cu spusele unei singure persoane.



Oricum, în această primă etapă a angajării, niciun instrument nu poate oferi o garanție 100%!

Adevăratele calități ale noului angajat se dezvăluie doar în timp, pe măsură ce se antrenează în noua sa activitate.

Atunci **când evaluați** o scrisoare de recomandare, este util să țineți cont de următoarele aspecte:

☞ Sunt complete datele pe care vi le oferă scrisoarea (se menționează cine a redactat-o, care este/a fost relația profesională a semnatarului scrisorii cu candidatul etc.)?

☞ Analizați tonul scrisorii: este vorba despre prezentarea realistă a unor calități sau este doar o „laudă" de la un capăt la altul?

☞ În ce măsură calitățile menționate în scrisoare coincid cu cele menționate în CV și în scrisoarea de intenție, precum și cu cele pe care le observați pe durata interviului de selecție?

Cum să folosiți scrisoarea de recomandare în cazul angajaților disponibilizați

Ca manager de resurse umane în general, dar mai ales într-o perioadă economică dificilă, este foarte posibil să vă confruntați cu situația în care compania dvs. trebuie să renunțe la un număr mai mic sau mai mare de angajați.

Poate că trebuie să dați **vestea restructurării** unor angajați capabili, care nu au altă „vină" decât faptul că firma dvs. se confruntă cu dificultăți financiare.

Suntem convinși că în astfel de situații vă doriți să-i încurajați pe angajații disponibilizați sau chiar **să-i ajutați** în vreun fel.

Disponibilizări

Tocmai de aceea, vă oferim în continuare un **plan de acțiune** pe care să-l aplicați pentru a veni în sprijinul angajaților pe care urmează să îi concediați din motive care nu țin de persoana lor.

– Plan de acțiune –

- ☞ Anunțați intenția de restructurare cu mai mult timp înainte (cu cel puțin o lună înainte) pentru ca angajații să se obișnuiască cu ideea și să înceapă căutările pentru un nou loc de muncă.
- ☞ Din momentul anunțării disponibilizărilor, fiți mai flexibili (dvs. și șefii de departamente) și oferiți-le angajaților respectivi timp pentru a se prezenta la interviuri de angajare.
- ☞ Discutați cu top managementul firmei și faceți o listă cu toți potențialii angajatori cu care firma are contacte.
- ☞ Contactați angajatorii de pe listă și aflați dacă și ce posturi au disponibile și pentru ce perioadă sau dacă urmează să aibă în curând locuri de muncă disponibile.

☞ Informați-i pe angajații pe care urmează să îi disponibilizați despre angajatorii contactați și despre **oferta de locuri de muncă** pe care ați reușit să o aflați.

☞ Acordați **scrisori de recomandare** celor disponibilizați. Mai mult, puteți adresa aceste scrisori direct angajatorilor cu care aveți relații, recomandând un fost angajat și certificându-i astfel competențele.

Unii angajatori pot considera că disponibilizarea unui angajat are drept cauză performanța scăzută a acestuia.

De aceea, o scrisoare de recomandare atent concepută îi este **deosebit de utilă** persoanei respective aflate în căutarea unui alt job.

La pag. S 41/013 vă oferim un **exemplu de scrisoare de recomandare** concepută pentru un angajat concediat din motive economice.

Sfatul nostru este să **păstrați legătura cu foștii angajați** – cei de a căror activitate ați fost mulțumit. După redresarea economică, este foarte posibil ca firma dvs. să aibă din nou nevoie de mai multă forță de muncă.

Dacă ați păstrat legătura cu un fost angajat, va fi ușor să îl convingeți să se întoarcă în organizație și să evitați astfel selecția de personal care, de cele mai multe ori, este un proces lung și costisitor.

Model de scrisoare de recomandare

Model

Către *[numele potențialului angajator, în cazul în care se cunoaște]*

Doamna/domnul ... *[numele angajatei/angajatului]* a fost angajata/ul firmei ... *[numele firmei unde a lucrat angajatul]* în perioada ..., în cadrul Departamentului ..., pe postul de ...

Principalele activități realizate de doamna/domnul ... au fost *[se enumeră principalele activități]:*

●
●
●

Responsabilitățile sale au inclus *[se enumeră principalele responsabilități]:*

●
●
●

Din cauza situației economice dificile, firma noastră a decis că activitatea Departamentului ... trebuie restrânsă pentru a menține profitabilitatea. În consecință, s-a redus numărul de angajați.

Dorim să precizăm că în niciun caz în disponibilizare nu s-a avut în vedere criteriul competenței. În sprijinul acestei afirmații precizăm că doamna/domnul ... a obținut aprecieri pozitive la ultima evaluare a performanțelor realizată în firma noastră.

Pe plan profesional, a dovedit o permanentă dorință de a acumula noi cunoștințe, fiind interesat(ă) atât de pregătirea practică, cât și de cea teoretică.

De asemenea, a tratat mereu cu profesionalism și responsabilitate sarcinile primite, puterea de muncă fiind una dintre calitățile sale principale.

[Aici se poate completa cu un exemplu din activitatea angajatului]

Pe plan personal, doamna/domnul ... s-a dovedit a fi o angajată/un angajat sociabil(ă), capabil(ă) să relaționeze cu o gamă largă de tipologii umane.

Cu această ocazie ne exprimăm regretul față de situația de a nu mai putea utiliza potențialul doamnei/domnului ..., din motive obiective, în interesul firmei noastre.

Având în vedere cele menționate mai sus, recomandăm fără rezerve pe doamna/domnul ..., având convingerea că va fi un angajat de bază, serios, responsabil și bine pregătit profesional, cu bune perspective de evoluție.

Pentru orice informații suplimentare vă rugăm să nu ezitați să ne contactați.

Data

Numele și semnătura
persoanei care redactează scrisoarea

Funcția persoanei care redactează scrisoarea

Model de scrisoare de recomandare

Către *[se menționează societatea, departamentul/secția]*

Subsemnata/ul ... *[numele și prenumele celei/celui care redactează scrisoarea de recomandare]* lucrez împreună cu ... *[numele și prenumele persoanei pentru care se redactează scrisoarea]* în cadrul ... *[societatea, departamentul/secția/biroul]* încă din ... *[se menționează anul, luna sau de cât timp cunoaște persoana pentru care redactează scrisoarea]*.

În calitatea mea de ... *[se menționează calificarea/poziția ierarhică și relația cu cea/cel pentru care redactează scrisoarea]* am avut ocazia să-mi formez o părere obiectivă despre doamna/domnul ... *[numele celei/celui pentru care redactează scrisoarea]*, fapt ce consider că mă îndreptățește să redactez această scrisoare de recomandare.

Țin să menționez, înainte de orice, că ... *[numele celei/celui pentru care redactează scrisoarea]* este în primul rând o/un bun/ă coleg/ă, o fire mereu optimistă care reușește și în cele mai delicate momente să insufle încredere colectivului în care își desfășoară activitatea.

Am dorit să fac această precizare deoarece, personal, consider că este una dintre cele mai importante, dacă nu cea mai importantă calitate a ... *[numele celei/celui pentru care redactează scrisoarea]*.

Dacă ar fi să menționez calitățile profesionale ale ... *[numele celei/celui pentru care redactează scrisoarea]*, în primul rând ar trebui să subliniez faptul că, pe lângă pregătirea de specialitate, ea/el face parte din acea categorie de persoane gata oricând să învețe, să se pună la curent cu tot ce este nou atât în domeniul strict de specialitate, cât și în alte domenii conexe, care ar putea să îi folosească în activitatea de zi cu zi.

[Se pot menționa unele aspecte, în funcție de specificul activității din firmă].

Dorința de perfecționare a făcut ca ... *[numele celei/celui pentru care redactează scrisoarea]* să câștige atât încrederea colegilor, cât și a superiorilor ierarhici, care i-au încredințat unele activități ce necesitau o responsabilitate crescută.

Este vorba, de exemplu, despre coordonarea activităților derulate în anumite proiecte a căror durată scurtă de finalizare necesita un grad mare de mobilizare proprie și a celorlalți colaboratori, rigurozitate, dar și flexibilitate.

De asemenea, i s-a încredințat menținerea legăturii directe cu clienții, datorită abilităților de comunicare și a ușurinței în stabilirea de contacte.

Având în vedere cele menționate mai sus, o/îl recomand cu multă căldură pe ... *[numele celei/celui pentru care redactează scrisoarea]*, care va fi, cu siguranță, un angajat de bază pentru orice companie.

Deși regret faptul că nu vom mai fi colege/i de serviciu, înțeleg pe deplin demersul ... *[numele celei/celui pentru care redactează scrisoarea]* de a se angaja într-un nou loc de muncă, care îi va da o perspectivă mult mai largă decât poziția pe care o ocupă în prezent.

Data emiterii scrisorii

Numele și semnătura
celui care a redactat scrisoarea

Secretul de serviciu

S 45

Ce este secretul de serviciu şi cine trebuie să îl protejeze S 45/002

Cum să protejaţi secretul de serviciu în organizaţia dvs. S 45/004

Memo de informare cu privire la secretul de serviciu (model) S 45/005

Cum să elaboraţi instrucţiunile privind protecţia informaţiilor secret de serviciu S 45/008

Angajamentul de confidenţialitate (formular) S 45/016

RENTROP & STRATON

Pentru a-și putea realiza activitățile, organizația dvs. are nevoie de **informații** – atât interne, cât și externe.

Fiecare departament și fiecare angajat are nevoie de resurse informaționale pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu.

Există însă informații care, dacă sunt divulgate, pot crea prejudicii importante organizației dvs. Astfel de informații sunt clasificate de lege ca ***secrete de serviciu.***

Ce este secretul de serviciu și cine trebuie să îl protejeze

Informațiile a căror divulgare este de natură să determine prejudicii unei persoane juridice de drept public sau privat se clasifică ***secrete de serviciu.*** (Conform H.G. nr. 585/2002 – publicată în Monitorul Oficial nr. 485 din 05.07.2002 – art. 4 alin. (3))

La art. 8 al **Standardelor naționale** de protecție a informațiilor clasificate în România (aprobate de **H.G. nr. 585/2002** și publicate în Monitorul Oficial nr. 485 din 05.07.2002) se precizează:

Cadrul legislativ

În listele cu informații secrete de serviciu vor fi incluse informațiile care se referă la activitatea unității și care, fără a constitui, în înțelesul legii, secrete de stat, nu trebuie cunoscute decât de persoanele cărora le sunt necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, divulgarea lor putând prejudicia interesul unității.

Legea privind protecția informațiilor clasificate, **Legea nr. 182/2002** (publicată în Monitorul Oficial nr. 248 din 12.04.2002), stabilește la art. 32:

Cadrul legislativ

Conducătorii autorităților și instituțiilor publice, ai agenților economici cu capital integral sau parțial de stat și ai altor persoane juridice de drept public ori privat sunt obligați să stabilească informațiile care constituie secrete de serviciu și reguli de protecție a acestora, să coordoneze activitatea și să controleze măsurile privitoare la păstrarea secretului de serviciu, potrivit competențelor, în conformitate cu normele stabilite prin hotărâre a Guvernului.

Secretele de serviciu

Conform textului de lege, fiecare unitate, publică sau privată, care deține sau lucrează cu informații pe care consideră că, spre binele organizației, este necesar să le păstreze **confidențiale**, trebuie să clasifice aceste informații ca secrete de serviciu.

Exemplu

Bineînțeles, această clasificare privește fiecare organizație în parte. Iată câteva exemple care se pot afla pe lista informațiilor secrete de serviciu:

- regulamentul de organizare și funcționare;
- regulamentul intern;
- registre financiar-contabile;
- dosare de personal;
- state de funcții;
- procese de fabricație.

Protecția secretului de serviciu

De asemenea, legea prevede ca fiecare organizație să emită **norme interne** privind protecția informațiilor secrete de serviciu.

Așadar, dacă organizația dvs. deține sau are acces, în virtutea raporturilor contractuale cu beneficiarii, la informații secrete de serviciu, trebuie să elaborați instrucțiuni ce au ca scop protecția acestor informații.

Pentru a fi în conformitate cu reglementările legale și pentru a vă proteja anumite informații, vă sfătuim să folosiți **planul de acțiune** de mai jos.

Iată care sunt principalele dvs. **avantaje:**

- ✓ vă veți informa toți angajații despre prevederile legale privitoare la secretul de serviciu;
- ✓ veți afla categoriile de informații cu care lucrează angajații dvs.;
- ✓ veți avea o centralizare a acestor informații și astfel veți întocmi mult mai ușor lista informațiilor clasificate ca secrete de serviciu.

Cum să protejați secretul de serviciu în organizația dvs.

– Plan de acțiune –

☞ **Pasul 1: Comunicați angajaților prevederile legale referitoare la secretul de serviciu și aflați categoriile de informații cu care aceștia lucrează.**

Memo

Pentru a vă informa angajații, puteți completa formularul de memo din capitolul C 25 al *Consilierului*, pag. C 25/006, sau puteți utiliza direct modelul de la paginile următoare (S 45/005-006).

Ca să cunoașteți și să aveți o evidență clară a informațiilor cu care lucrează fiecare departament, solicitați angajaților să completeze un tabel de tipul celui de la pag. S 45/007.

Memo

Model

Către: Toţi şefii de departamente
De la: Andrei Andrei
Departament/post: Resurse Umane
Data: 03.07.2003
Subiect: Secretul de serviciu

Stimaţi colegi,

Trebuie să elaborăm instrucţiuni ce au drept scop protecţia informaţiilor clasificate „secrete de serviciu" – aceasta pentru a fi în conformitate cu prevederile legislative (art. 31, 32, 33 din Legea nr. 182/2002 privind protecţia informaţiilor clasificate, H.G. nr. 585/2002 şi H.G. nr. 781/2002 – secţiunile vizând informaţiile „secrete de serviciu").

Iată o selecţie a celor mai importante menţiuni şi definiţii introduse de actele normative cu privire la secretul de serviciu:

*Informaţiile a căror divulgare este de natură să determine prejudicii unei persoane juridice de drept public sau privat se clasifică **„secrete de serviciu"**. (H.G. nr. 585/2002 art. 4 alin. 3)*

*În **listele cu informaţii secrete de serviciu** vor fi incluse informaţiile care se referă la activitatea unităţii şi care, fără a constitui, în înţelesul legii, secrete de stat, nu trebuie cunoscute decât de persoanele cărora le sunt necesare pentru îndeplinirea atribuţiilor de serviciu,* *divulgarea lor putând prejudicia interesul unității. (H.G. nr. 585/2002 art. 8)*

***Informații** – orice documente, date, obiecte sau activități, indiferent de suport, formă, mod de exprimare sau de punere în circulație. (Legea nr. 182/2002 art. 15 lit. a)*

***Informații secrete de serviciu** – informațiile a căror divulgare este de natură să determine prejudicii unei persoane juridice de drept public sau privat. (Legea nr. 182/2002 art. 15 lit. e)*

În cazul compromiterii informațiilor secrete de serviciu, conducătorii unităților deținătoare vor dispune efectuarea cercetării administrative pentru a stabili condițiile în care s-a produs, responsabilitățile și posibilitățile de recuperare sau limitare a prejudiciilor. (H.G. nr. 781/2002 art. 11 alin. 1)

Pentru recuperarea prejudiciilor cauzate de compromiterea informațiilor secrete de serviciu unitățile deținătoare se pot adresa instanțelor judecătorești. (H.G. nr. 781/2002 art. 11 alin. 3)

Nerespectarea prevederilor prezentei hotărâri atrage răspunderea penală, civilă, contravențională sau disciplinară, după caz, în condițiile legii. (H.G. nr. 781/2002 art. 12)

Pentru a stabili lista informațiilor secrete de serviciu și pentru a elabora instrucțiunile privind protecția acestor informații, vă rugăm să completați tabelul anexat* și să îl transmiteți Departamentului Resurse Umane până la data de: ....

(Semnătură emitent)

---

*) vezi tabelul de la pag. S 45/007

Secretul de serviciu

S 45 007

Formular

Departament/Sector:
Nume şef departament/sector:
Data completării:

Nr. crt.	Informaţii considerate secrete de serviciu	Utilizator(i) informaţii

Semnătură şef departament

☞ **Pasul 2: Centralizați informațiile obținute.**

Folosiți pentru aceasta formularul de la pag. S 45/009.

☞ **Pasul 3: Odată informațiile centralizate, prezentați lista acestor informații președintelui companiei (sau persoanei autorizate în acest sens).**

Președintele companiei (sau persoana autorizată) va selecta informațiile pe care le consideră secrete de serviciu pentru fiecare departament în parte și va stabili persoana responsabilă cu protejarea acestora.

Funcționarul de securitate

În general, **responsabil privind protejarea informațiilor secrete de serviciu** – denumit în lege *funcționar de securitate* (vezi art. 3 și Secțiunea 4 din Standardele naționale de protecție a informațiilor clasificate în România) – este șeful sau directorul departamentului respectiv.

☞ **Pasul 4: Elaborați instrucțiuni privind protecția informațiilor clasificate ca secret de serviciu.**

Reglementare

În general, aceste norme trebuie să cuprindă (conform **H.G. nr. 781/2002** privind protecția informațiilor secrete de serviciu, publicată în Monitorul Oficial nr. 575 din 05.08.2002):

☐ Dispoziții generale – cadrul legislativ și obiectivele urmărite

☐ Clasificarea și declasificarea informațiilor (lista informațiilor clasificate ca secret de serviciu)

RENTROP & STRATON

Formular

Departament	Nume şef departament	Informaţii clasificate ca secret de serviciu	Utilizator(i) informaţii

☐ Obligațiile conducerii privind protecția informațiilor secrete de serviciu

☐ Responsabilul(ii) privind protecția informațiilor secrete de serviciu (responsabilitățile șefilor de departamente privind protecția acestor informații)

Fișa de post a persoanelor respective trebuie să fie aprobată de către președintele companiei sau de persoana abilitată în acest sens – cea care a stabilit și lista informațiilor secrete de serviciu pe fiecare departament.

☐ Măsurile minime de protecție a informațiilor secrete de serviciu

☐ Reguli generale de întocmire, evidență, păstrare, procesare, multiplicare, manipulare, transport, transmitere și distrugere a informațiilor secrete de serviciu

☐ Accesul la informații secrete de serviciu

☐ Răspunderile în caz de compromitere a informațiilor clasificate secret de serviciu

☐ Dispoziții finale:
  ☐ mențiuni privind registrul de evidență a informațiilor secrete de serviciu și autorizațiile de acces – vezi pag. S 45/013, 014 și 015;
  ☐ data de la care instrucțiunile privind protecția informațiilor secrete de serviciu vor fi aplicabile.

☞ **Pasul 5: Informați șefii sau directorii de departamente cu privire la:**

- **lista cu informații secrete de serviciu;**

- **responsabilităţile ce le revin;**
- **instrucţiunile privind protecţia informaţiilor secrete de serviciu.**

În general, **responsabilităţile şefilor de departamente** privind protecţia informaţiilor clasificate ca secret de serviciu sunt următoarele:

☐ să elaboreze norme interne privind protecţia informaţiilor;
☐ să elaboreze un program de prevenire a scurgerii de informaţii;
☐ să coordoneze activitatea de protecţie a informaţiilor secrete de serviciu;
☐ să informeze conducerea companiei despre vulnerabilităţile şi riscurile existente privind securitatea acestor informaţii;
☐ să asigure organizarea şi păstrarea evidenţei autorizaţiilor de acces la informaţiile secrete de serviciu.

Protecţia secretului de serviciu

☞ Pasul 6: Organizaţi evidenţa informaţiilor secrete de serviciu.

Conform H.G. nr. 781/2002, Standardele naţionale de protecţie a informaţiilor clasificate în România, aprobate prin H.G. nr. 585/2002, se aplică în mod corespunzător şi informaţiilor secrete de serviciu în ceea ce priveşte:

- clasificarea, declasificarea şi măsurile minime de protecţie;
- regulile generale de evidenţă, întocmire, păstrare, multiplicare, manipulare, transport, transmitere şi distrugere;
- obligaţiile şi răspunderile agentului economic;
- accesul la aceste informaţii.

Registrul de evidență

Pentru a ține **evidența informațiilor** secrete de serviciu în organizația dvs. folosiți modelul de registru prezentat în anexa nr. 1 a H.G. nr. 781/2002, model pe care îl găsiți și la pag. S 45/013.

☞ **Pasul 7: Comunicați angajaților:**

- **instrucțiunile privind protecția informațiilor secrete de serviciu;**
- **regulile de acces la informațiile clasificate ca secret de serviciu.**

Accesul la secretul de serviciu

Funcțiile care presupun accesul la informații secrete de serviciu trebuie stabilite de către conducătorul unității. Persoanele care vor avea acces la aceste informații trebuie înștiințate cu privire la lista documentelor secrete de serviciu.

Autorizația de acces

Conform legii (H.G. nr. 781/2002), accesul angajaților la informațiile secrete de serviciu este permis numai în baza **autorizației scrise** emise de către conducătorul unității. Modelul unei astfel de autorizații (conform anexei 2 a H.G. nr. 781/2002) este prezentat la pag. S 45/014.

Șeful de departament *(funcționarul de securitate)* trebuie să țină **evidența autorizațiilor de acces** la informațiile secrete de serviciu.

Această evidență se face printr-un **registru** ale cărui rubrici (conforme cu anexa 3 a H.G. nr. 781/2002) le găsiți la pag. S 45/015.

Angajament de confidențialitate

Odată informați cu privire la secretul de serviciu, salariații trebuie să semneze un **angajament de confidențialitate** (vezi pag. S 45/016).

Atenție! Angajamentul trebuie să conțină și o mențiune cu privire la răspunderea pe care o poartă semnatarii.

RENTROP & STRATON

....
(unitatea)
Compartimentul ....

REGISTRUL DE EVIDENȚĂ a informațiilor secrete de serviciu

Data deschiderii evidenței ....
Data închiderii evidenței ....

INTRARE

Numărul de înregistrare	Data înregistrării			Numărul și data documentului la expeditor	De la cine provine documentul	Conținutul pe scurt al documentului	Nr. de exemplare	Număr de file/ exemplar	Număr de anexe	Număr de file anexe	Cui i s-a repartizat documentul
	anul	luna	ziua								

IEȘIRE

Data expedierii			Destinatarul	Numărul de exemplare	Nr. de file	Nr. de anexe	Nr. de file anexe	Numărul borderoului de expediere	Numărul dosarului și fila unde a fost clasat documentul (nr. procesului-verbal de distrugere)	Observații
anul	luna	ziua								

(Antetul unității)

AUTORIZAȚIE DE ACCES LA INFORMAȚII SECRETE DE SERVICIU

Seria ____________nr.______________

Prin prezenta se autorizează accesul la informații secrete de serviciu al domnului/doamnei

....,

(numele, prenumele, codul numeric personal)

angajat/angajată al/a unității noastre în funcția de

....

Prezenta autorizație este valabilă până la data de ....

Șeful unității,

....

(semnătura și ștampila)

Șeful structurii de securitate/
Funcționarul de securitate,

....

RENTROP & STRATON

....
(unitatea)
Compartimentul ....

Secret de serviciu
(după completare)

REGISTRUL
pentru evidenţa autorizaţiilor de acces la informaţii secrete de serviciu

Data deschiderii evidenţei ....
Data închiderii evidenţei ....

Nr. crt.	Numele, prenumele şi datele de identificare ale posesorului	Funcţia şi compartimentul în care îşi desfăşoară activitatea	Data eliberării autorizaţiei	Seria şi numărul autorizaţiei	Perioada de valabilitate	Data retragerii	Motivul retragerii	Observaţii

Formular

ANGAJAMENT DE CONFIDENŢIALITATE

Subsemnatul ______________________, născut în localitatea ___________, la data de_____________, fiul lui _________________, şi al ____________________, angajat al _______________, în funcţia de ________________, cu domiciliul în localitatea _______________, str. ______________________, nr. ______, bl. ________, sc. ________, et. ________, ap. _____, judeţ/sector _________, posesor al certificatului/autorizaţiei seria _____, nr. ______,

declar că am luat cunoştinţă de dispoziţiile legale cu privire la protecţia informaţiilor clasificate ca secret de serviciu şi mă angajez să păstrez cu stricteţe secretul de serviciu, să respect întocmai normele legale cu privire la evidenţa, manipularea şi păstrarea informaţiilor, datelor şi documentelor secrete de serviciu ce mi-au fost încredinţate, inclusiv după încetarea activităţilor care presupun accesul la aceste informaţii.

Sunt conştient că, în cazul în care voi încălca prevederile normative privind protecţia informaţiilor secrete de serviciu, voi răspunde, potrivit legii, administrativ, disciplinar, material, civil ori penal, în raport cu gravitatea faptei.

Data ....

Semnătura

....

DAT ÎN PREZENŢA

____

(numele şi prenumele funcţionarului de securitate)

Semnătura

Sistemele de salarizare

S 50

Principiile şi cerinţele realizării unui sistem de salarizare eficient S 50/004

Cum să evaluaţi echitatea sistemului de salarizare din firma dvs. S 50/005

Tipuri de sisteme de salarizare S 50/007

- **Salarizarea după timpul lucrat (salarizarea în regie)** S 50/008
- **Salarizarea în acord** S 50/014
- **Salarizarea prin cote procentuale sau pe bază de tarife** S 50/024
- **Salarizarea mixtă** S 50/027

Exemple de forme de salarizare aplicate diferitelor posturi S 50/029

Ierarhia salarială, conform reglementărilor legislative S 50/031

RENTROP & STRATON

Sistemele de salarizare reprezintă o provocare pentru orice angajator, deoarece ele trebuie să fie deosebit de competitive și să conducă, pe de o parte, la **motivarea angajaților** și la **recompensarea performanței** acestora, iar pe de altă parte, la **menținerea costurilor la un nivel rezonabil** și la **eficientizarea activității.**

?

Sistemul de salarizare este un ansamblu de instrumente, metode și procese prin intermediul cărora se determină și se modifică cuantumul salariilor la nivelul unei organizații.

Nu există o rețetă unică de succes în domeniul salarizării. Sistemul de salarizare poate fi foarte **diferit** de la o firmă la alta, de la un sector de activitate la altul.

Fiecare firmă trebuie să-și creeze – în funcție de politica, nevoile și posibilitățile sale – acel sistem de salarizare care îi este adecvat.

Factori de care depinde sistemul de salarizare

Există o multitudine de **factori** care determină un anumit sistem de salarizare; de pildă:

- dimensiunea și obiectul de activitate al firmei;
- natura și complexitatea activităților desfășurate;
- obiectivele, strategiile și politicile generale ale firmei;
- politica de resurse umane;
- resursele disponibile.

Stabilirea salariilor

La **stabilirea salariilor** angajaților din firma dvs. trebuie să aveți în vedere următoarele aspecte:

☐ ierarhia salarială conform reglementărilor legislative la zi;

☐ sarcinile și responsabilitățile postului;

☐ condițiile de muncă;
☐ normele de muncă;
☐ competența profesională;
☐ performanța obținută;
☐ modul de realizare a sarcinilor și de asumare a responsabilităților.

În mod frecvent, la stabilirea salariilor angajatorii iau în considerare aspecte ce privesc **sarcinile și responsabilitățile** postului, acordând o importanță mai redusă **modului în care** acestea **sunt realizate**.

Sfatul nostru este ca, la stabilirea salariilor, să țineți seama și de următoarele aspecte, determinante pentru **succesul companiei**:

☐ gradul de satisfacere a clienților;
☐ performanța de ansamblu a firmei;
☐ gradul de inovare în activitate;
☐ colaborarea cu ceilalți angajați;
☐ asumarea de noi responsabilități.

Normele de muncă și **competențele profesionale** sunt două elemente de referință luate în considerare la stabilirea salariilor aferente unui post.

Norma de muncă exprimă cantitatea de muncă necesară pentru obținerea unor rezultate de către un angajat cu competențe corespunzătoare, care lucrează cu intensitate normală, în condițiile unor procese tehnologice și de muncă determinate.

Stabiliți norme de muncă **pentru toate categoriile** de salariați. Conform Codului muncii, norma de muncă se exprimă, în funcție de caracteristicile procesului de producție sau de alte activități ce se normează, sub formă de:

- normă de timp; ● normă de producție;
- normă de personal; ● sferă de atribuții;
- sub alte forme corespunzătoare specificului fiecărei activități.

Competența profesională reprezintă capacitatea individului de a realiza activitățile cerute la locul de muncă la nivelul calitativ specificat în fișa postului.

Principiile și cerințele realizării unui sistem de salarizare eficient

Pentru crearea unui **sistem de salarizare eficient** și **echitabil** trebuie să luați în considerare următoarele **8 principii și cerințe:**

Salariu echitabil

1. Salariul trebuie să reflecte un **nivel egal** pentru **muncă egală.** Echitatea se realizează în principal sub două aspecte:
    - prin sistemul de salarizare implementat;
    - prin corectitudinea cu care sistemul de salarizare este aplicat.
2. Dinamica (nivelul de creștere a) salariului trebuie **corelată cu evoluția productivității muncii** și, respectiv, să fie situată sub aceasta.

Salariu negociat

3. Salariul trebuie să fie **rezultatul negocierii** dintre angajat și angajator.
4. **Veniturile salariale** încasate trebuie să fie **confidențiale.** Acest lucru este necesar atât pentru a

proteja firma de competitori, cât și pentru a se evita situațiile conflictuale care pot apărea din înțelegerea greșită a raporturilor contractuale.

Salariu confidențial

5. **Contribuția suplimentară** a unui salariat la atingerea obiectivelor (la nivel de post, departament sau firmă) trebuie **întotdeauna recompensată,** astfel încât să nu existe bănuiala că efortul suplimentar nu este răsplătit.

Efort suplimentar recompensat

6. Orice angajat trebuie **să cunoască sistemul de salarizare** înaintea desfășurării oricărui tip de activitate.

7. Câștigul salarial trebuie să acopere **minimul necesar** pentru ca angajatul să rezolve satisfăcător nevoile familiei; în caz contrar, acesta va fi permanent distras de la munca lui, în căutarea de noi soluții pentru a obține venituri suplimentare din afara firmei.

Salariu minim necesar

8. Angajatorul are **obligația legală** de a garanta în plată un salariu brut lunar cel puțin egal cu salariul de bază minim brut pe țară pentru un program complet de lucru în medie de 170 ore.

Salariu minim garantat

Folosiți sistemul de salarizare pentru a asigura **realizarea obiectivelor** firmei, în condiții de eficiență ridicată și de mobilizare maximă a personalului.

Cum să evaluați echitatea sistemului de salarizare din firma dvs.

Evaluați echitatea sistemului de salarizare din firma dvs. analizând dacă sunt îndeplinite următoarele **criterii de echitate:**

☐ **Criteriul performanței obținute**
Salariile trebuie să se diferențieze în funcție de rezultatele obținute în muncă de către fiecare angajat. Acest criteriu asigură **echitatea individuală** în cadrul sistemului de salarizare.

☐ **Criteriul importanței muncii**
Cu cât munca desfășurată de un angajat este mai importantă pentru firmă, cu atât salariul aferent acelui post trebuie să fie mai mare. Totodată, sistemul de salarizare trebuie să ia în considerare condițiile de muncă ale fiecărui post. Acest criteriu asigură **echitatea internă** a sistemului de salarizare.

☐ **Criteriul cererii și ofertei**
Salarizarea diferitelor funcții, profesii și meserii trebuie să țină cont de salariile acordate de alte firme pe piața muncii. Acest criteriu asigură **echitatea externă** a sistemului de salarizare.

☐ **Criteriul de capacitate**
Nivelul salariilor trebuie să fie corelat cu capacitatea economică a firmei. Într-o firmă cu o slabă capacitate, salariile sunt mai mici și, invers, într-o firmă puternică, salariile sunt mai mari.

☐ **Criteriul competențelor**
Nivelul salariilor trebuie să ia în considerare nivelul competențelor profesionale deținute de fiecare angajat în parte. Acest criteriu înlocuiește din ce în ce mai des condițiile de studii și vechimea în muncă (în abordarea tradițională, acestea erau o bază pentru stabilirea salariilor).

Pentru o **productivitate ridicată a muncii** este necesar să asigurați în firma dvs. un sistem de salarizare echitabil.

Tipuri de sisteme de salarizare

Angajații își modifică comportamentul în funcție de un anumit sistem de salarizare. **Salarizarea stimulativă** și echilibrată are implicații semnificative asupra **comportamentului angajaților.**

Dacă urmăriți să creșteți vânzările, să realizați economii, să încurajați munca în echipă și să oferiți clienților o satisfacție ridicată, atunci trebuie să cunoașteți și să selectați pentru firma dvs. cel mai potrivit sistem de salarizare. Cheia succesului constă în **legarea veniturilor salariale de performanță!**

Obiective de atins cu ajutorul sistemului de salarizare

Un sistem de salarizare eficient trebuie să contribuie la realizarea următoarelor obiective:

- ✓ creșterea productivității muncii și satisfacerea corespunzătoare a clienților;
- ✓ menținerea și dezvoltarea resurselor umane din firmă;
- ✓ asigurarea unui climat intern de echitate;
- ✓ crearea unei mentalități a recompenselor în funcție de performanțe.

Sistemele de salarizare

Principalele **sisteme de salarizare practicate în România** sunt:

- salarizarea după **timpul lucrat** (salarizarea în regie);
- salarizarea după **rezultate:**
  - salarizarea în acord (direct sau indirect, unitar, progresiv sau regresiv, individual sau colectiv/global);
  - salarizarea prin cote procentuale sau tarife;
- salarizarea **mixtă.**

RENTROP & STRATON

În prezent, tendința generală este de a utiliza pe o scară din ce în ce mai largă **sistemul de salarizare mixt,** astfel încât atât firma, cât și angajatul să utilizeze toate resursele pentru a obține performanțe și câștiguri ridicate, în condițiile unui minimum de siguranță financiară.

Salarizarea după timpul lucrat (salarizarea în regie)

?

Salarizarea în regie constă în calculul și plata salariului **în raport cu timpul efectiv lucrat,** fără a se stabili o legătură între nivelul salariului și anumite rezultate care trebuie obținute pe unitatea de timp (oră, zi, săptămână sau lună).

În acest caz, salariul se calculează în funcție de **numărul de ore lucrate** și salariul de încadrare pe oră, la un program normal de lucru stabilit de regulă la 8 ore pe zi și 40 de ore pe săptămână.

În cazul **depășirii programului normal de lucru,** se vor aplica **prevederile Codului muncii (art. 119-120),** care stipulează că munca suplimentară se compensează prin ore libere plătite în următoarele 30 de zile după efectuarea acestora.

Munca suplimentară

Atunci când compensarea nu este posibilă, orele suplimentare sunt plătite cu salariul de încadrare orar majorat cu cel puțin 75%, conform prevederilor contractului individual de muncă și ale contractului colectiv de la nivel de unitate/ramură.

În acest sistem, salarizarea este strict proporțională cu timpul lucrat, neinfluențată de producția obținută. Creșterea productivității muncii operează în favoarea dvs. ca angajator, în timp ce scăderea ei vă dezavantajează. Indiferent de creşterea sau descreşterea productivităţii muncii, angajatul are dreptul la **plata salariului aferent timpului lucrat**. Aceasta presupune că angajatul trebuie să depună o anumită cantitate/calitate de muncă, conform atribuţiilor din fişa postului, care stau la baza calculării salariului.

Când se aplică salarizarea în regie

Salarizarea după timpul lucrat **se aplică** îndeosebi în următoarele situaţii:

- la locurile de muncă unde rezultatele muncii nu depind de efortul angajatului;
- la locurile de muncă unde rezultatele muncii nu se pot măsura;
- la locurile de muncă unde întârzierile sau întreruperile apar variabil, împiedicând folosirea continuă a normelor de producţie;
- când evidenţa rezultatelor pe individ este foarte greu de ţinut sau este costisitoare;
- când calitatea produselor este mai importantă decât cantitatea produsă;
- când sarcinile efectuate prezintă un grad ridicat de pericol.

Avantajele salarizării în regie

Iată care sunt **avantajele**:

✓ costurile cu administrarea sistemului de salarizare sunt mai reduse;
✓ angajatul obţine o siguranţă în ceea ce priveşte nivelul salariului pe care îl încasează;
✓ la un anumit nivel mai ridicat al salariului, anumite tipuri de persoane sunt motivate să depună un efort care asigură o productivitate înaltă, mai ales când sunt utilizaţi şi alţi factori de motivare, non-financiari, precum: recunoaşterea performanţei obţinute, laude, teama de a pierde locul de muncă etc.

RS RENTROP & STRATON

Sistemul de salarizare după timpul lucrat are și **dezavantaje:**

Dezavantaje ale salarizării în regie

- ➜ nu stimulează suficient creșterea productivității muncii, de regulă salariații fiind tentați să depună un efort cât mai mic pe unitatea de timp;
- ➜ impune o supraveghere permanentă sau periodică, din partea managementului, asupra modului de desfășurare a activității;
- ➜ nu determină salariații să-și utilizeze eforturile, cunoștințele și abilitățile pentru obținerea de rezultate superioare care să fie recompensate.

Exemplu

În cadrul firmei S.C. XYZ S.R.L., există poziția „secretar administrativ", care este subordonată managerului de resurse umane. Angajatul care ocupă această poziție are următoarele atribuții: să redacteze corespondență, rapoarte și alte documente administrative, să organizeze întâlnirile de lucru ale managerului, să îndeplinească rolul de translator atunci când este nevoie. Pentru această poziție s-a stabilit un sistem de salarizare după timpul lucrat, structurat pe 3 trepte:

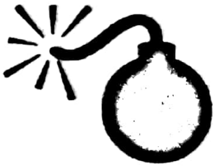
- *treapta I: cu studii liceale;*
- *treapta a II-a: cu studii postliceale;*
- *treapta a III-a: cu studii superioare.*

Salariile lunare brute de încadrare pentru aceste trei trepte sunt de 720 lei, 750 lei și, respectiv, 1.200 lei – pentru un program normal de lucru de 8 ore/zi și 40 ore/săptămână. Realizarea corespunzătoare a sarcinilor prevăzute în fișa postului, la un program complet de lucru, va da dreptul unui angajat încadrat pe treapta a III-a să obțină, la sfârșitul lunii, un salariu de 1.200 lei. (S-a luat în calcul salariul minim brut de 600 lei.)

Dacă angajatul lucrează un număr mai mic de ore, salariul cuvenit i se stabilește luând în considerare salariul orar și numărul de ore lucrate.

Nerealizarea corespunzătoare a sarcinilor prevăzute în fișa postului poate conduce, în ultimă instanță, la desfacerea contractului individual de muncă pe motiv de necorespundere profesională.

Asigurarea unui salariu plătit în raport cu timpul lucrat este importantă. **Un salariu garantat** oferă angajatului siguranță și confort.



Totuși, doar salariul în raport cu timpul lucrat nu reprezintă întotdeauna o soluție eficientă. În acest caz este probabil ca angajatul **să nu depună eforturi pentru obținerea de performanță.** În același timp, el vrea să știe dacă efortul suplimentar va fi recompensat corespunzător.

Fonduri de premiere

Dacă ați optat pentru sistemul de salarizare în regie, atunci – pentru a încuraja personalul să participe la obținerea de rezultate superioare – este necesar să creați suplimentar **fonduri de premiere.**

Premiile sau stimulentele sunt acele adaosuri la salariu acordate în funcție de contribuția deosebită adusă de fiecare angajat la realizarea obiectivelor firmei (ale departamentului sau ale postului).

Premiile sau **stimulentele** le puteți acorda astfel:

- pentru obținerea unor **rezultate superioare** din punctul de vedere al calității sau cantității de produse, servicii ori lucrări;
- pentru obținerea de **economii de resurse** utilizate în desfășurarea activității;

RENTROP & STRATON

- pentru identificarea de **soluții** la problemele apărute, în special în raport cu cerințele clienților;
- pentru asumarea de **noi responsabilități** și realizarea de **sarcini neprevăzute**;
- pentru diseminarea cunoștințelor și informațiilor obținute, a celor mai bune practici, către ceilalți angajați;
- pentru promovarea muncii în echipă.

Pentru acordarea premiilor, creați la nivelul firmei o **procedură** care să stabilească regulile și criteriile pe baza cărora să se deruleze acest proces.

Premiere individuală

Cele mai utilizate **forme de premiere** sunt cele **individuale** deoarece creează legătura directă dintre efort și rezultat.

Exemplu

*Pentru **stimularea personalului cu realizări deosebite** în muncă la nivelul unei firme, s-a constituit un fond de premiere de 2% din fondul lunar plătit sub formă de salarii. Fondul de premiere, aprobat de consiliul de administrație în funcție de gradul de realizare a principalilor indicatori ai firmei, se consumă anual, trimestrial sau ori de câte ori salariații obțin rezultate deosebite și sunt premiați. De exemplu, pentru economii anuale de peste 10.000 RON realizate la nivelul compartimentului de întreținere, un proiectant al firmei a fost premiat cu suma de 500 RON.*

Premiere de grup

Atunci când rezultatele nu pot fi obținute decât prin efort colectiv, se pot acorda **premieri de grup.**

Exemplu

Echipa de construcții a S.C. Y S.R.L. execută lucrări de structură, compartimentări, finisaje, lucrări de instalații termice, sanitare și electrice. Echipa a reușit să termine o lucrare într-un termen mai scurt *și, ca urmare a acestei performanțe și datorită economiilor realizate, membrii echipei au fost recompensați cu un premiu calculat ca un procent de 20% aplicat la salariile de bază.*

Premiere la nivelul firmei

A treia variantă de premiere se poate realiza la **nivelul întregii firmei** astfel încât să includă toți angajații. În funcție de rezultatele obținute de firmă, pot fi acordate prime la sfârșit de an, trimestrial sau lunar. Premierea la nivelul întregii firme poate lua și forma **premierii din profitul anual.**

Exemplu

La finele anului, S.C. Z S.R.L. a obținut o creștere a cifrei de afaceri cu 20% față de planul stabilit, în condițiile în care numărul de salariați a rămas constant. Astfel, deoarece creșterea productivității muncii a crescut cu 20% și această creștere s-a datorat efortului angajaților, firma a decis acordarea unui premiu anual în procent de 50% din salariul de bază al fiecărui salariat.

Aplicarea sistemului de **premiere și recompensare a performanțelor** poate întâmpina anumite **probleme** atunci când:

- nu sunt stabilite fonduri suficient de motivante pentru performanța realizată;
- nu există încredere între angajați și conducere;
- angajații nu consideră că performanța este corect recompensată;
- performanța este vag definită;
- politica la nivelul organizației influențează deciziile de premiere.

Premiul sau stimulentul **nu constituie o obligație** a dvs. ca angajator și **nici un drept** al salariatului. Acordarea acestuia este la latitudinea angajatorului, în funcție de performanțele salariatului.

Salarizarea după rezultate

Salarizarea după rezultate

Salarizarea după rezultate este de două tipuri:
- salarizarea în acord;
- salarizarea prin cote procentuale sau tarife.

Salarizarea în acord

Salarizarea în acord constă în calculul și plata salariului **în funcție de cantitatea** de produse sau **volumul** de lucrări care au fost executate de către o persoană sau un colectiv în unitatea de timp.

Salarizarea în acord oferă angajatului posibilitatea de a-și **spori câștigurile,** iar dvs. ca angajator vă asigură **creșterea productivității** muncii și/sau **reducerea cheltuielilor.**

Productivitatea muncii poate fi exprimată în număr de bucăți pe unitatea de timp sau ca durată de execuție pe bucată.

Un sistem de salarizare în acord poate fi conceput în mai multe **variante:**

Variantele salarizării în acord

a. în funcție de **legătura** care se stabilește între **creșterea producției și creșterea salariului** pe unitate de produs/operație, puteți avea:
   - acord simplu, unitar;
   - acord progresiv;
   - acord regresiv;

b. în funcție de **modul de participare la obținerea rezultatelor,** puteți avea:

- acord individual;
- acord colectiv/global;

c. după **relația** stabilită între **angajat și rezultatul** care determină salariul, puteți avea:
- salarizare în acord direct, în situația în care angajații participă direct la obținerea rezultatului care determină nivelul salariului;
- salarizare în acord indirect.

Pentru **utilizarea salarizării în acord** este necesar să respectați anumite **premise**:

✓ angajații cunosc și acceptă această formă de salarizare;
✓ rezultatul activității se poate exprima cantitativ;
✓ normele sunt stabilite pe baza practicii și a unor tehnici specifice de normare, în colaborare cu angajații.

Acordul simplu, unitar

În acest caz, **salariul** pe unitatea de produs sau operație **nu se modifică în funcție de volumul producției.**

Salarizarea în acord simplu

Este cea mai des utilizată formă de salarizare în acord – fiind ușor de înțeles și de administrat – și oferă stimulente puternice pentru creșterea productivității.

Acordul progresiv

În acest caz, **salariul** pe unitatea de produs sau operație **crește mai repede decât creșterea volumului producției,** de regulă după depășirea unei norme stabilite. Creșterea se poate realiza la diferite plafoane (trepte) sau poate fi continuă.

Salarizarea în acord progresiv

Sistemul este utilizat în firmele unde creșterea producției este foarte importantă și este utilizat mai ales în perioadele sezoniere, în care este necesară satisfacerea unor **comenzi mai ridicate.**

Salarizarea în acord progresiv prezintă un anume risc deoarece poate conduce la **apariția stocurilor,** în cazul în care producția nu este corelată cu cererea.

În plus, atenție la situația în care aplicarea salarizării în acord progresiv conduce la **epuizarea angajaților** – în dorința acestora de a obține venituri din ce în ce mai ridicate –, cu implicații posibile asupra **productivității** și producerii de **accidente de muncă.**

Acordul regresiv

Salarizarea în acord regresiv

În acest caz, **salariul** pe unitatea de produs sau operație **scade pe măsură ce volumul producției crește.** De regulă, scăderea se realizează după depășirea unei norme stabilite.

Acordul individual

Salarizarea în acord individual

Forma de salarizare se aplică în mod direct angajatului, asigurând stimularea acestuia în vederea creșterii productivității muncii. **Salariul** angajatului se calculează **în funcție de rezultatele individuale.**

Angajații preferă acest tip de salarizare deoarece rezultatele obținute și, implicit, nivelul salariului depind de capacitatea și efortul lor propriu.

S.C. X S.R.L. se ocupă cu producția de capsule din aluminiu, tip antibiotice, pentru produse injectabile. Una dintre categoriile de personal *angajat este cea a muncitorilor care au responsabilitatea de a modela capsulele utilizând prese manuale. Salariul acestora va fi calculat în funcție de numărul de bucăți de capsule modelate într-o lună și salariul unitar la 1.000 de bucăți.*

Astfel, un muncitor este încadrat cu salariul de 5 lei/oră. Salariatul are norma de producție de 1.000 de bucăți de capsule pe oră, ceea ce conduce la un salariu pe normă de producție de 5 lei/1.000 bucăți. Dacă angajatul realizează 200.000 de bucăți, el va fi îndreptățit la un salariu lunar de 1.000 lei. Pentru tot ce depășește 200.000 de bucăți lunar, salariul pe norma de producție este de 6 lei.

De exemplu, la 220.000 de bucăți, el va fi îndreptățit să primească 1.000 lei + 120 lei. Evidențierea în documente se poate face prin menționarea salariului de bază de 850 lei (aferent a 170 de ore) și un adaos la salariu de 270 lei.

Acordul colectiv/global

Această formă de salarizare se aplică colectivului din care face parte angajatul, salariul calculându-se în funcție de **rezultatele grupului.**

Salarizarea în acord colectiv

De regulă, acordul colectiv se utilizează când nu este posibilă obținerea unui rezultat sau executarea unei operații în mod independent de către un singur individ.

Există diferite tipuri de acord colectiv: pe bază de indici, pe bază de manoperă, acord pe formații pe bază de tehnologii, acord pe formații pe bază de tarife etc.

Sistemul de salarizare în acord colectiv se utilizează cu succes în cazul grupurilor de **dimensi-**

uni mici, unde echipa poate funcționa ca un întreg. La echipe de dimensiuni mai mari, efortul individual se disipează și pot apărea cu ușurință conflicte între membri, privind contribuția fiecăruia la obținerea rezultatului.

Calculul salariilor în acord colectiv

Cum veți calcula salariile în cazul în care ați stabilit un sistem în acord colectiv? Luând în considerare producția realizată la nivel de echipă în raport cu cea planificată sau normată. Raportul din cele două producții este un **coeficient** care se utilizează la calculul fondului de salarii aferent echipei.

Ulterior, fondul de salarii alocat trebuie repartizat membrilor grupului pe baza unor formule de calcul, care să reflecte cât mai bine contribuția fiecăruia la obținerea rezultatului. Considerăm că repartizarea cea mai echitabilă se realizează luând în calcul atât numărul de ore lucrate de fiecare salariat, cât și salariul individual pe oră al fiecăruia.

Exemplu

Echipa de asamblare televizoare a firmei S.C. K S.R.L. este formată din 4 angajați cu salarii de încadrare pe oră de: 4 lei, 4,5 lei, 5 lei și 5,5 lei. Echipa trebuie să asambleze 30 de televizoare într-o lună. Aceasta este norma la nivel de echipă.

Considerând un număr de 170 de ore lucrătoare într-o lună, rezultă că fondul de salarii aferent normei la nivel de echipă este de 3.230 lei, adică:

4 x 170 + 4,5 x 170 + 5 x 170 + 5,5 x 170.

Rezultă că, la nivel de echipă, fondul de salarii pe bucată este de 107,67 lei/televizor asamblat.

Dacă echipa asamblează într-o lună 40 de televizoare, fondul de salarii de repartizat este de 4.306,7 *lei (107,67 lei x 40), iar dacă asamblează 36 de televizoare, fondul de salarii de repartizat este de 3.876 lei (107,67 lei x 36).*

Luând în considerare acest ultim caz, când echipa a realizat 36 de televizoare, cum se calculează salariile individuale dacă cei patru angajați au lucrat fiecare câte 150, 170, 140 și 170 de ore?

Fondul de salarii alocat, de 3.876 lei, aferent celor 36 de televizoare asamblate se repartizează, după stabilirea procentului care revine fiecărui angajat, astfel:

***A. Se calculează procentele,** din fondul de salarii alocat, **aferente fiecărui angajat** (în funcție de numărul de ore lucrate și de salariul orar al fiecăruia):*

- *150 ore lucrate x 4 lei/oră = 600 lei;*
- *170 ore lucrate x 4,5 lei/oră = 765 lei;*
- *140 ore lucrate x 5 lei/oră = 700 lei;*
- *170 ore lucrate x 5,5 lei/oră = 935 lei.*

Total fond salarii = 3.000 lei

***B.** Procentul aferent fiecărui angajat este:*

- *600 lei / 3.000 lei = 20%;*
- *765 lei / 3.000 lei = 25,5%;*
- *700 lei / 3.000 lei = 23,34%;*
- *935 lei / 3.000 lei = 31,16%.*

***C. Calculul salariului individual** prin aplicarea procentului aferent fiecărui angajat la fondul de salarii de repartizat:*

- *20% x 3.876 lei = 775,2 lei;*
- *25,5% x 3.876 lei = 988,38 lei;*
- *23,34% x 3.876 lei = 904,66 lei;*
- *31,16% x 3.876 lei = 1.207,76 lei.*

În acest mod s-a ținut cont atât de numărul de ore lucrate de fiecare salariat la obținerea rezultatului echipei, cât și de prețul fiecărei ore de muncă.

Avantajele salarizării prin acord colectiv

Avantajele formei de salarizare prin acord colectiv sunt următoarele:

✓ se creează un climat de lucru pozitiv, de cooperare și ajutorare reciprocă;
✓ se îmbunătățește calitatea lucrărilor;
✓ este stimulată munca în echipă.

Dezavantaj

Principalul dezavantaj al acestei forme de salarizare este dificultatea de a cuantifica contribuția fiecăruia la obținerea rezultatelor finale, ceea ce poate conduce la apariția de conflicte în interiorul grupului.

Salarizarea în acord direct

Salarizarea în acord direct

Puteți realiza salarizarea în acord direct în două variante:

- prin stabilirea unui **salariu pe bucată/unitate** (produs, lucrare, operație etc.) în condițiile în care există stabilită o anumită durată de timp pentru executarea acesteia;
- prin stabilirea unui **salariu pe norma de timp** necesară pentru executarea unei bucăți/unitate de produs, lucrare sau operație.

Cantitatea de produse sau volumul de lucrări sunt stabilite pe bază de **norme de timp** sau **norme de producție**.

Salariul pe bucată

Când **salariul se stabilește pe bucată,** se pleacă de la o normă de timp pe bucată și un salariu pe oră. Când norma de timp pe o bucată este mai mică de o oră, se împarte salariul orar la numărul de bucăți ce trebuie executate într-o oră. Dacă norma de timp este mai mare de o oră, se înmulțește salariul pe oră cu norma de timp exprimată în ore.

Astfel:

- 60 (minute pe oră) / timpul standard pe unitate = numărul de unități executate pe oră;
- salariul orar / numărul de unități executate pe oră = salariul plătit pe bucată.

Salariatul este interesat să crească numărul de produse deoarece salariul lui este **direct proporțional** cu numărul acestora.

Un muncitor calificat este încadrat cu un salariu de bază de 720 lei, reprezentând 4,24 lei pe oră, la un program complet de lucru de 170 de ore.

Norma de timp pe bucată este de 15 minute. Rezultă că într-o oră angajatul trebuie să realizeze 4 piese, iar salariul pe bucată este de 1,06 lei/piesă. Dacă muncitorul a realizat 800 de piese într-o lună, el va încasa 848 lei; dacă a realizat 700 de piese, va încasa 742 lei.

În cazul în care norma de timp este de 2,5 ore pe bucată, rezultă o normă de producție de 0,4 bucăți pe oră. Salariul pe bucată va fi de 10,6 lei. Execuția a 80 de piese va da dreptul obținerii a 848 lei, în timp ce pentru execuția a 90 de piese angajatul va încasa 954 lei.

Salariul pe norma de timp

În cazul **stabilirii salariului pe unitatea de timp,** calculul salariului se realizează pe baza timpului normat.

Terminarea lucrării într-un termen mai scurt îi dă dreptul angajatului să primească salariul sta-

RS RENTROP & STRATON

bilit pe normă. Angajatul va primi aceeași sumă convenită prin încadrare și va avea la dispoziție un timp liber mai mult sau mai puțin, în funcție de randamentul său. Pe de altă parte, deoarece norma a fost realizată într-o perioadă mai mică de timp, angajatorul își reduce costurile generale de întreținere, cu energia, încălzirea etc.

În cazul stabilirii salariului pe unitatea de timp, angajatul este interesat nu atât să crească numărul produselor, ci să le realizeze pe cele normate într-un timp cât mai scurt. Salarizarea în acord direct asigură plata angajatului în funcție de **eficiența** sa, și nu de prezența la muncă.

Un exemplu de calcul și plată a salariului pe bază de norme de timp este cel întâlnit în cazul șoferilor. De exemplu, un șofer are de efectuat două curse pe zi București-Brașov, iar norma de timp este de 4 ore pe cursă. Șoferul este încadrat cu un salariu unitar de 4,24 lei/oră (salariul minim brut garantat pentru un post de muncitor calificat, de la 1.01.2009), respectiv 16,94 lei/norma de 4 ore.

Realizarea celor două curse într-o zi într-o perioadă de timp de 6 ore îi asigură acestuia posibilitatea de a beneficia de 2 ore libere și totodată de a încasa salariul aferent celor două norme de 4 ore.

Salarizarea în acord direct are următoarele **avantaje:**

Avantaje ale salarizării în acord direct

- ✓ generează sentimentul de echitate;
- ✓ este un sistem puternic motivant pentru angajat, obiectivele fiind clare;
- ✓ conduce la creșterea productivității muncii;
- ✓ elimină nevoia de control, deci reduce cheltuielile administrative.

Dezavantaje ale salarizării în acord direct

Ca **dezavantaje,** vă atragem atenția asupra următoarelor aspecte:

- angajatul se poate solicita excesiv în dorința de a câștiga cât mai mult;
- cantitatea poate pune pe plan secund calitatea;
- salarizarea în acord direct impune o fundamentare riguroasă a nivelului salariului pe unitate de produs/operație.

Sistemul de **salarizare în acord direct** are **șanse mai mari de reușită** în cadrul firmelor unde:

- calitatea produsului nu este critică, cantitatea fiind mai importantă;
- fluxul de muncă constant poate fi menținut;
- produsul muncii poate fi măsurat ușor.

Nu se recomandă introducerea sistemului de salarizare în acord direct în cazul în care:

- contribuția individuală este dificil de cuantificat;
- schimbările tehnologice sunt frecvente;
- calitatea este mai importantă decât cantitatea.

Salarizarea în acord indirect

Salarizarea în acord indirect

Salarizarea în **acord indirect** se stabilește pentru angajații care contribuie la realizarea condițiilor tehnice și administrative pentru desfășurarea activității, deci nu contribuie în mod direct la obținerea rezultatului. În această categorie intră angajații TESA, cei din sectorul de întreținere, personalul auxiliar etc. Salarizarea în acord indirect se face proporțional cu nivelul mediu de îndeplinire a normelor de muncă de către angajații salarizați în acord direct.

Salarizarea în acord indirect se aplică, de regulă, la **nivel de echipă, grup sau firmă.**

Unul dintre sistemele de salarizare în acord global este sistemul Bedaux, care stabilește că, în cazul în care norma este depășită, fondul de salarii suplimentar să fie repartizat în procent de 25% celor care au o contribuție indirectă la obținerea rezultatului și în procent de 75% celor care au o contribuție directă.

Salarizarea prin cote procentuale sau pe bază de tarife

Salarizarea prin cote procentuale sau pe bază de tarife este un sistem particular, **bazat pe rezultate,** folosit foarte mult în domeniul comercial, pentru agenții de vânzări, agenții de asigurări etc. Astfel, salariul se calculează prin aplicarea unui procent la valoarea vânzărilor.

În acest sistem, **agenții sunt motivați să vândă** pentru a-și mări câștigul, iar angajatorul beneficiază direct de rezultate.

În anumite cazuri, sunt stabilite **cote procentuale** în raport nu numai cu producția vândută, ci și cu cea încasată.

Exemplu

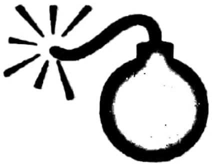
O revistă gratuită recrutează personal pentru departamentul de vânzări, scopul postului în cauză fiind atragerea de reclamă în revistă.

Un reprezentant de vânzări are următoarele responsabilități: dezvoltarea, gestionarea și fidelizarea portofoliului de clienți, atragerea permanentă de noi clienți, consultanță, ofertarea și negocierea contractelor, urmărirea situației plăților. Salariul acestui angajat este calculat pe baza unui comision de 0,5% din valoarea vânzărilor realizate lunar, dar *neîncasate, şi de 0,6% din valoarea vânzărilor realizate şi încasate.*

În acest caz se pot stabili diferite scheme de comisioane, de exemplu plătite ***în funcţie de volumul*** *vânzărilor.*

În practică, o mare parte din agenţii de vânzări sunt încadraţi cu un salariu de bază care reflectă o salarizare după timpul lucrat şi beneficiază de un salariu suplimentar calculat în funcţie de un ***comision*** *aplicat vânzării. Există şi cazuri în care salariul de bază reflectă* ***norma minimă*** *care trebuie şi poate fi realizată de agent.*

Dezavantajele şi dificultatea utilizării unor **sisteme de salarizare bazate pe rezultate** este determinată de mai multe aspecte:



- ➜ cea mai mare parte dintre angajatori nu iau în considerare potenţialul salariaţilor sau nu cunosc metodele de a forma un anumit comportament al angajaţilor;
- ➜ recompensele nu sunt privite ca fiind acordate pentru plata performanţei;
- ➜ evaluările privind performanţa sunt privite ca fiind subiective şi inechitabile.

Atenţie şi la faptul că, în cadrul **salarizării după rezultate**, apare dorinţa angajatului de a **minimiza timpii complementari procesului de producţie**, ca de exemplu:

- ➜ timpii necesari pentru completarea de rapoarte – utile pentru companie, dar câteodată considerate birocratice de către angajaţi;
- ➜ timpii necesari pentru pregătirea producţiei;
- ➜ timpii necesari pentru evaluarea rezultatelor şi diseminarea lecţiilor învăţate;

- ➜ timpii necesari pentru realizarea unor activități complementare, care nu sunt determinante pentru rezultatele supuse măsurării și recompensării;
- ➜ timpii de odihnă necesară între operații.

De aceea recomandăm **monitorizarea permanentă a comportamentului** angajaților și menținerea unui echilibru între timpii alocați activităților generatoare de rezultate recompensabile și timpii alocați celorlalte activități.

Există și situații în care **salarizarea în funcție de performanță** determină **opoziția angajaților** – din mai multe motive:

- ➜ standardele de performanță sunt percepute ca fiind incorecte sau ca nefiind corecte pentru toți salariații;
- ➜ un astfel de sistem generează competiție între angajați;
- ➜ salariații se tem că obținerea unor performanțe superioare ar atrage automat stabilirea de standarde mai ridicate;
- ➜ standardele prea ridicate creează o presiune permanentă asupra angajaților, cu impact negativ asupra stării psihice și, pe termen lung, asupra productivității.

Sistemele de **salarizare în funcție de performanță** au șanse mari de succes în firmele în care:

- ✓ personalul are un moral ridicat;
- ✓ angajații consideră că sunt tratați corect;
- ✓ există o armonie între angajați și management;
- ✓ angajații doresc să fie recompensați pe baza unui astfel de sistem.

Salarizarea mixtă

Salarizarea mixtă este un sistem care combină salarizarea după timpul lucrat și salarizarea după rezultate. Salariul efectiv se compune din două părți principale:

- **salariul de bază,** calculat după timpul lucrat (salariul minim garantat);
- un **adaos variabil,** care se adaugă salariului de bază.

Exemplu

Societatea X, având ca obiect de activitate comercializarea de amenajări interioare, are o structură de personal formată din: personal administrativ (manipulatori, muncitori, contabili, inspector personal, gestionar) și personal de vânzări (directori regionali de vânzări, agenți de vânzări).

Pentru realizarea obiectivelor firmei este folosit un sistem de salarizare după timpul lucrat și un sistem de salarizare bazat pe rezultate.

***Personalul administrativ** este salarizat **pe baza timpului lucrat,** după executarea corespunzătoare a sarcinilor de serviciu, prevăzute în fișa postului. Salariul de bază a fost stabilit prin negociere cu fiecare salariat, la încheierea sau modificarea contractului individual de muncă, în funcție de calificarea, importanța și complexitatea lucrărilor ce revin postului în care este încadrat.*

La un program de lucru de 8 ore/zi, 40 de ore/săptămână, pentru executarea sarcinilor corespunzătoare din fișa postului, salariile brute de bază sunt: 900 lei pentru postul de gestionar, 1.200 lei pentru contabil, 900 lei pentru inspector personal, 720 lei pentru manipulatori și 600 lei pentru muncitori necalificați.

Pe baza fișei de pontaj semnate de salariat și de șeful direct, sunt stabilite salariile după timpul lucrat cuvenite lunar fiecărui angajat.

***Personalul de vânzări** este salarizat pe baza unui **sistem mixt.** Agenții de vânzări sunt încadrați cu un salariu de bază după timpul lucrat și o schemă de comisioane.*

*Executarea corespunzătoare a sarcinilor prevăzute în fișa postului, la un program de lucru de 8 ore/zi, 40 de ore/săptămână, îi dă dreptul angajatului să primească **un salariu de bază** brut de 600 lei.*

***Salariul suplimentar** este calculat astfel:*

- *aplicarea unui procent de 1% la valoarea vânzărilor pentru care plățile au fost realizate după 30 de zile de la data furnizării produselor;*
- *aplicarea unui procent de 1,2% la valoarea vânzărilor pentru care plățile au fost realizate într-o perioadă între 15 și 30 de zile de la data furnizării produselor;*
- *aplicarea unui procent de 1,4% la valoarea vânzărilor lunare pentru care plățile au fost realizate într-o perioadă de 15 zile de la data furnizării produselor.*

În multe cazuri, **adaosul de acord** reprezintă diferența dintre suma încasată conform formei de salarizare în acord practicate și salariul de bază corespunzător timpului lucrat.

Acest adaos este determinat în mod nemijlocit, în funcție de producția realizată, dar se evidențiază separat față de salariul de bază.

Exemple de forme de salarizare aplicate diferitelor posturi

Vă prezentăm în continuare câteva exemple de forme de salarizare aplicate diferitelor posturi (se ia în calcul un salariu minim brut de 600 lei).

Reprezentant comercial – produse farmaceutice

- *Responsabilități: vânzarea de produse farmaceutice către clienții de tip farmacie și facturarea acestor produse, întreținerea relației comerciale cu clienții din portofoliu, mărirea performanțelor firmei la clienții existenți și mărirea portofoliului de clienți.*
- ***Sistem de salarizare:*** *salariu brut de încadrare de 720 lei pentru un program normal de lucru de 8 ore/zi, 40 ore/săptămână. La acesta se adaugă un salariu suplimentar calculat pe baza unui comision de 3% din vânzările încasate și pe baza unui bonus de 0,5% aplicat la valoarea vânzărilor ce reprezintă depășiri de obiective.*

Manager de produs

- *Responsabilități: conceperea și implementarea de programe integrate de marketing și de loializare, vânzarea de astfel de programe, menținerea relației directe cu clienții, inclusiv întâlniri, rapoarte, prezentări.*
- ***Sistem de salarizare:*** *salariu brut de încadrare de 1.200 lei pentru un program normal de lucru de 8 ore/zi, 40 de ore/săptămână, plătit după timpul lucrat. La acesta se adaugă un salariu suplimentar calculat pe baza unui procent de 3% din valoarea proiectelor administrate.*

Şef birou administrativ

- *Responsabilităţi: să asigure suportul administrativ necesar desfăşurării activităţii companiei şi să contribuie activ la dezvoltarea tuturor proiectelor de resurse umane.*
- ***Sistem de salarizare:*** *salariu brut de încadrare de 900 lei pentru un program normal de lucru de 8 ore/zi, 40 de ore/săptămână, plătit după timpul lucrat. La acesta se adaugă un salariu suplimentar calculat pe baza unui comision de 3% aplicat la veniturile aferente proiectelor iniţiate şi finalizate independent şi a unui bonus trimestrial de până la trei salarii, stabilit în funcţie de performanţe.*

Agent imobiliar

- *Responsabilităţi: prospectarea pieţei imobiliare şi selectarea proprietăţilor ce corespund cerinţelor clienţilor, analizarea proprietăţilor şi stabilirea condiţiilor de colaborare cu proprietarii, prezentarea ofertelor către clienţii interesaţi, medierea negocierilor între părţi.*
- ***Sistem de salarizare:*** *salariu brut de încadrare de 720 lei pentru un program normal de lucru de 8 de ore/zi, 40 ore/săptămână, plătit după timpul lucrat. La acesta se adaugă un salariu suplimentar calculat pe baza unui comision care variază între 5% şi 20% din realizări.*

Secretul creării unui pachet de salarizare eficient constă în realizarea unui **echilibru între salariul fix şi cel variabil.**

O mare parte din salariaţi nu vor să fie dependenţi direct doar de salariul de bază sau doar de comision/adaosuri, ci preferă şi sunt motivaţi de un **sistem mixt de salarizare**, bazat pe o componentă fixă şi una variabilă.

Ierarhia salarială, conform reglementărilor legislative

De la 1 ianuarie 2009, valoarea salariului de bază **minim brut pe țară** garantat în plată este de **600 lei** lunar, pentru un program complet de lucru de 170 ore în medie pe lună, reprezentând 3,529 lei/oră.

Salariul de bază minim brut

Nerespectarea dispozițiilor privind garantarea în plată a salariului minim brut pe țară constituie contravenție și se sancționează cu **amendă** de la 1.000 lei la 2.000 lei (H.G. nr. 1.051/2008, publicată în M.Of. nr. 649 din 12.09.2008).

Așadar, pentru un program complet de lucru de 170 de ore, toate salariile angajaților firmei dvs. trebuie să fie egale sau mai mari comparativ cu suma stabilită la nivel național.

În plus, conform prevederilor Contractului colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010, firma dvs. trebuie să respecte anumite limite minime între salariile stabilite pentru diferitele posturi.

Limitele respective sunt determinate de **coeficienții de ierarhizare** aplicabili la **salariul minim negociat pe unitate,** astfel (vezi alin. (1) art. 40 din CCMUN):

Coeficienți de ierarhizare

- pentru posturi care solicită **muncitori necalificați,** coeficientul este de 1 (1 x salariul minim negociat pe unitate). Astfel, pentru aceste posturi, salariul minim brut pentru o normă întreagă trebuie să fie **mai mare sau egal cu 600 lei;**
- pentru posturi care solicită **muncitori calificați,** coeficientul este de 1,2 (1,2 x salariul minim

negociat pe unitate). Astfel, pentru aceste posturi, salariul minim brut pentru o normă întreagă trebuie să fie **mai mare sau egal cu 720 lei**;

- pentru posturi administrative care solicită **personal cu pregătire liceală**, coeficientul este de 1,2 (1,2 x salariul minim negociat pe unitate). Astfel, pentru aceste posturi, salariul minim brut pentru o normă întreagă trebuie să fie **mai mare sau egal cu 720 lei**;

Coeficienți de ierarhizare

- pentru posturi administrative care solicită **personal cu pregătire postliceală**, coeficientul este de 1,25 (1,25 x salariul minim negociat pe unitate). Astfel, pentru aceste posturi, salariul minim brut pentru o normă întreagă trebuie să fie **mai mare sau egal cu 750 lei**;
- pentru posturi care solicită **studii superioare**, coeficientul este de 2 (2 x salariul minim negociat pe unitate). Astfel, pentru aceste posturi, salariul minim brut pentru o normă întreagă trebuie să fie **mai mare sau egal cu 1.200 lei**;
- similar, se aplică un coeficient de ierarhizare de 1,3 în cazul personalului de specialitate încadrat pe funcții pentru care condiția de pregătire este **școala de maiștri** și, respectiv, un coeficient de ierarhizare de 1,5 în cazul personalului de specialitate încadrat pe funcții pentru care condiția de pregătire este dată de **studiile superioare de scurtă durată**.

Atenție! Dacă, **salariul minim negociat pe unitate** este mai mare decât **salariul de bază minim brut pe țară garantat în plată**, atunci cresc proporțional și limitele celorlalte posturi.

1/2009, pag. 46

De exemplu:

Dacă salariul minim negociat pe unitate este de 650 lei, atunci salariul minim pentru un post care solicită personal cu studii superioare este de 1.300 lei.

Salariul și fișa postului

Fișa postului este documentul care prezintă cerințele pe care trebuie să le îndeplinească angajatul pentru a ocupa acel post și în baza căruia se stabilește salariul minim brut.

Pentru o anumită ocupație, cerințele minime sunt stipulate în **Clasificarea Ocupațiilor din România** (C.O.R.).

Exemplu

*Pentru ocupația de **Agent comercial**, conform C.O.R. nivelul de instruire este 3 – corespunzător studiilor medii sau postliceale.*

Prin aplicarea coeficientului de 1,2 la salariul negociat pe unitate de 600 lei, rezultă că, pentru o astfel de ocupație, salariul brut trebuie să fie de minimum 720 lei.

Exemplu

*Încadrarea unei persoane cu **studii superioare** pe un post care **nu** necesită astfel de studii permite angajatorului să plătească salariul de 600 lei, aferent cerințelor postului respectiv (deci nu corespunzător studiilor).*

Sporuri la salariul de bază

Conform art. 41 al Contractului colectiv de muncă unic la nivel național, în anumite condiții, angajatorii trebuie să acorde și **sporuri la salariul de bază**. Astfel de sporuri se acordă numai la locurile de muncă unde acestea nu sunt cuprinse în salariul de bază.

Ele sunt următoarele:

Sporuri la salariul de bază

- pentru **condiții deosebite** de muncă, grele, periculoase sau penibile, 10% din salariul de bază;
- pentru **condiții nocive** de muncă, 10% din salariul minim negociat la nivel de unitate;
- pentru **orele suplimentare** și pentru orele lucrate în zilele libere și în zilele de sărbători legale ce nu au fost compensate corespunzător cu ore libere plătite se acordă un spor de 100% din salariul de bază;
- pentru **vechime în muncă**, minimum 5% pentru 3 ani vechime și maximum 25% la o vechime de peste 20 de ani, din salariul de bază;
- pentru **lucrul în timpul nopții**, 25% din salariul de bază;
- pentru **exercitarea și a unei alte funcții** se poate acorda un spor de până la 50% din salariul de bază al funcției înlocuite; cazurile în care se aplică această prevedere și cuantumul se stabilesc prin negocieri la contractele colective de muncă la nivel de ramură, grupuri de unități sau unități.

În majoritatea cazurilor, salariul de bază încorporează aceste sporuri. Totuși, dacă de la 01.01.2009 un salariat are salariul minim brut – de 600 lei – nu se poate spune că sporurile cuvenite au fost încorporate. De exemplu:

Un muncitor necalificat care lucrează în condiții deosebite de muncă ar trebui să aibă un salariu de bază de minimum 660 lei, încorporând astfel sporul de 10% cuvenit pentru aceste condiții.

Sistemul informaţional de resurse umane

S

Asiguraţi-vă un sistem informaţional de resurse umane eficient S 53/002

Analiza sistemului informaţional de resurse umane S 53/003

Chestionar pentru analiza sistemului informaţional din firma dvs. S 53/007

Proiectarea sistemului informaţional de resurse umane S 53/009

RENTROP & STRATON

Asiguraţi-vă un sistem informaţional de resurse umane eficient

Câştigaţi timp

Salariile trebuie calculate şi acordate la timp, înregistrările în documentele de personal trebuie permanent actualizate, pentru a lua decizii e nevoie să aveţi în permanenţă informaţii valide despre performanţa salariaţilor – acestea sunt doar câteva dintre problemele presante din cadrul unui departament de resurse umane.

O soluţie pentru a evita executarea de mână a unor operaţii care să vă consume tot timpul şi să nu vă lase „spaţiu" pentru analiză şi decizie este să dispuneţi de un sistem de informaţii cât mai eficient.

Sistemul informaţional de resurse umane

Sistemul informaţional de resurse umane se referă la:

- informaţiile pe care trebuie să le primiţi;
- informaţiile pe care trebuie să le transmiteţi;
- modul în care primiţi informaţiile;
- modul în care transmiteţi informaţiile;
- prelucrările pe care le suferă informaţiile în cadrul departamentului.

În esenţă, un sistem informaţional este eficient în momentul în care vă permite să consumaţi timp doar pentru excepţii; restul ar trebui să se rezolve rapid şi conform unei proceduri.

Atenţie! De multe ori se consideră că achiziţionarea unui **soft performant de resurse umane** rezolvă „problema" de la sine; aceasta însă este doar o condiţie necesară, nu şi suficientă.

Sistemul informatic trebuie să se conformeze necesităţilor sistemului informaţional, şi nu invers.

Analiza sistemului informațional de resurse umane

– Plan de acțiune –

Înainte de a trece la proiectarea/reproiectarea sistemului informațional din firma dvs. se impune o analiză a sistemului informațional deja existent.

Pentru analiza sistemului informațional vă propunem următorul plan de acțiune în 4 pași:

☞ **Pasul 1 – Listați informațiile care intră în cadrul departamentului.**

În tabelul de la pag. S 53/004 aveți un exemplu de analiză a informațiilor pe care le primiți.

☞ **Pasul 2 – Listați informațiile care ies din cadrul departamentului.**

În tabelul de la pag. S 53/005 aveți câteva exemple de astfel de informații.

☞ **Pasul 3 – Listați prelucrările de informații din cadrul departamentului.**

În tabelul de la pag. S 53/006 aveți câteva exemple de prelucrări de informații care se operează în departamentele de resurse umane.

☞ **Pasul 4 – Analizați sistemul informațional.**

Vă propunem să analizați sistemul informațional deja existent în organizația dvs. pe baza chestionarului prezentat în pag. S 53/007-008.

Sistemul informațional de resurse umane

Informații, documente primite	De la cine sunt primite	Forma de transmitere	Periodicitate
• Informații privind planificarea personalului	Conducerea firmei, managementul mijlociu	Verbal – în general telefonic, foarte rar în cadrul ședințelor	Sporadic
• Informații privind recrutarea și selecția personalului (CV, scrisori de intenție, cereri de angajare, recomandări)	Candidați	Scris – prin fax, foarte rar prin poșta electronică	Permanent
• Documente necesare angajării (carnete de muncă, copii după acte personale, cazier, certificate medicale, note de transfer etc.)	Viitori angajați	Documente – sunt aduse personal	În cazul angajărilor
• Documente privind schimbări intervenite în situația salariaților	Salariați	Documente – sunt aduse personal	În cazul schimbărilor intervenite în situația angajaților
• Pontaje	Șefii de departamente	Scris – prin fax	Lunar, de obicei cu întârzieri față de data fixată
• Modificări salariale (salarii tarifare, prime, bonusuri)	Șefii de departamente	Scris – cereri neformalizate	De câte ori este cazul, de obicei cu întârziere
• Propuneri de promovare	Șefii de departamente	Scris – cereri neformalizate	De câte ori este cazul
• Propuneri de sancționare	Șefii de departamente	Scris – cereri neformalizate	De câte ori este cazul
• Cereri de încetare a contractelor de muncă (note de transfer, demisii)	Salariați	Documente – sunt aduse personal	De câte ori este cazul
• Situația consumului de combustibil pentru mașinile firmei	Departament Transporturi	Scris – prin fax	Lunar
...	...	...	...

Informații, documente transmise	La cine sunt transmise	Forma de transmitere	Periodicitate
● Oferte de muncă	Medii de recrutare	Scris – sunt transmise personal	De câte ori este cazul
● Contracte individuale de muncă	Salariat, Inspectoratul teritorial de muncă	Document – transmis personal	De câte ori este cazul
● State de plată	Departament economic	Document – transmis personal	De două ori pe lună
● Note interne privind activitatea de resurse umane	Celelalte departamente ale firmei	Scris – fax	De câte ori este cazul
● Formulare de evaluare	Celelalte departamente ale firmei	Formulare, scris – sunt transmise personal	Conform procedurii de evaluare
● Rapoarte privind activitatea de resurse umane	Conducerea firmei	Narativ – sunt transmise personal	De câte ori sunt cerute
....	...	...	...

Prelucrare	Cine o realizează; în ce mod	Există procedură de prelucrare	Periodicitate
• Completare documente de personal (carnete de muncă, contracte de muncă, adeverințe de salariat)	Inspector de personal; manual	Nu	De câte ori este cazul
• Calcul salarii	Referent salarizare; electronic, prin intermediul softului specific	Nu	Permanent
• Evidența personalului și a organizării prin actualizare lunară	Analist resurse umane; electronic, prin program de calcul tabelar	Nu	Lunar
• Actualizare sistem de salarizare	Analist resurse umane	Nu	De câte ori este cazul
• Prelucrare formulare de evaluare a performanțelor	Analist resurse umane	Da	Conform procedurii
...	...	...	...

Chestionar pentru analiza sistemului informaţional din firma dvs.

☐ Informaţiile pe care le primiţi sunt necesare având în vedere prelucrările şi transmiterile ulterioare de informaţii? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: Situaţia consumului de combustibil poate fi folositoare doar în măsura în care se operează, pe statul de salarii, o reţinere a depăşirilor faţă de nivelul alocat; în cazul în care nu se operează reţineri, informaţia este inutilă.

☐ Informaţiile pe care le primiţi sunt într-o formă utilă având în vedere prelucrarea lor ulterioară? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: Puteţi cere candidaţilor la posturile vacante să completeze un formular-tip, care să conţină toate informaţiile utile pentru baza dvs. de date de recrutare.

☐ Primiţi la timp informaţiile? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: Dacă pontajele sunt transmise cu întârziere, trebuie să emiteţi o notă internă prin care să-i atenţionaţi pe şefii de departamente despre efectele întârzierii în transmiterea pontajelor.

☐ Primiţi informaţiile de care aveţi nevoie? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: Planificarea personalului nu este formalizată şi doar sporadic ajung date referitoare la aceasta. O soluţie poate fi instituirea de şedinţe periodice de planificare.

☐ Primiţi informaţiile pe cel mai indicat canal de transmitere? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: Dacă CV-urile sunt transmise cel mai des prin fax, puteţi impune transmiterea lor în format electronic.

☐ Prelucrările frecvente de informaţii se efectuează conform unei proceduri? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: Atunci când calculul salariilor nu este procedurizat, pot apărea erori.

☐ Timpul de prelucrare a informaţiilor este foarte mare? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: Pentru prelucrarea manuală a contractelor de muncă se consumă mult timp. Prin dezvoltarea softului de salarizare puteţi lista direct contractele; datele cuprinse în contract se regăsesc în marea lor majoritate în softul de salarizare.

☐ Informaţiile pe care le transmiteţi sunt sintetizate şi în forma în care le doreşte receptorul? ☐ Da ☐ Nu

Exemplu: În general, rapoartele către conducerea firmei sunt narative; în funcţie de necesităţi, ele pot fi sintetizate, formalizate şi transmise periodic.

Proiectarea sistemului informațional de resurse umane

Pe baza analizei sistemului informațional de resurse umane deja existent în organizația dvs., procedați la **proiectarea** acestuia.

Iată ce trebuie să stabiliți:

Ce trebuie să stabiliți

- ✓ informațiile de care aveți nevoie cu adevărat;
- ✓ de la cine primiți aceste informații;
- ✓ în ce formă le primiți;
- ✓ pe ce canal primiți informațiile;
- ✓ la ce termene primiți informațiile;
- ✓ modul (procedura) prin care se prelucrează informațiile;
- ✓ cine prelucrează informațiile;
- ✓ cui transmiteți informațiile;
- ✓ în ce formă le transmiteți;
- ✓ la ce termene le transmiteți;
- ✓ pe ce canal transmiteți informațiile.

Ce să aveți în vedere la proiectarea sistemului informațional de resurse umane

– Listă de control –

☐ **Informații – primite și transmise**

Urmăriți primirea și transmiterea de informații valide, reale și sintetizate!

☐ **Forma de primire și transmitere a informațiilor**

Folosiți cât mai mult posibil formularele-tip pentru informațiile repetitive.

RENTROP & STRATON

☐ **Canalul de comunicare pentru informațiile primite și transmise**

Utilizați canalele de comunicare electronice – sunt rapide, ieftine și au o mare capacitate de stocare.

☐ **Furnizorii și receptorii de informații**

Apelați la cei mai autorizați furnizori de informații; transmiteți informațiile celor care au cu adevărat nevoie de ele.

☐ **Procedurile de prelucrare a informațiilor**

Instituiți proceduri pentru prelucrările repetitive ale informațiilor. Nu ignorați capacitatea sistemelor informatice de a efectua prelucrări: trebuie doar să adaptați softurile la necesitățile sistemului informațional.

☐ **Termenele de primire și transmitere a informațiilor**

Nu ignorați termenele! De cele mai multe ori, informațiile primite sau transmise în afara termenelor sunt inutile.

Soluții HR anticriză

S 59

Fiţi o companie pro-activă! S 59/002

Criza financiară – oportunitate de creştere a eficienţei S 59/003

Atenţie: sunteţi partenerul strategic al firmei dvs.! S 59/004

Planul dvs. HR anticriză; 7 puncte strategice S 59/005

Cum să contribuiţi la reducerea costurilor în firma dvs. S 59/013

- Atenţie la disponibilizări! S 59/014
- Atenţie la diminuarea salariilor! S 59/015

4 greşeli majore de evitat pe perioada crizei financiare S 59/016

R&S RENTROP & STRATON

Fiți o companie pro-activă!

Criza financiară globală impune tuturor companiilor să realizeze **rolul deosebit de important** pe care trebuie să îl joace **Departamentul Resurse Umane** în eforturile de a face față noilor probleme și provocări.

Niciodată nu a fost mai important managementul de criză ca acum.

Management de criză

Managementul de criză se referă la dezvoltarea capacităților companiei de a reacționa în mod flexibil, astfel încât să fie capabilă să ia decizii prompte și necesare și să răspundă la incidente semnificative într-o manieră eficientă și sigură.

În general, când vorbim despre situații de criză, avem de-a face cu două mari categorii de companii: cele **reactive**, care doar răspund pur și simplu la situațiile de criză, și cele **pro-active**, care își fac planuri detaliate pentru tot felul de situații de criză.

Companiile reactive

Companiile reactive își planifică activitățile doar pentru evenimente considerate „normale“, cum ar fi falimentul producției, grevele angajaților și dezastrele naturale, bazându-se pe managementul riscului și pe asigurările pe care le au.

Companiile pro-active

Companiile pro-active (pregătite pentru situații de criză) merg un pas mai departe întrucât fac planuri și pentru evenimente neprevăzute, precum atacurile cibernetice, falsificarea produselor, criza financiară sau falimentul.

Aceste organizații realizează **planuri de criză** pentru toate obiectivele companiei și **își pregătesc angajații** la toate nivelurile să facă față unei astfel de situații.

În general, **companiile pro-active** se confruntă cu mai puţine crize, rămân în afacere cu cel puţin 24% mai mult decât celelalte şi au o rată mai mare de satisfacţie a clienţilor decât companiile care nu-şi fac planuri de rezervă pentru o serie de evenimente care ar putea conduce la situaţii-criză.

Criza financiară – oportunitate de creştere a eficienţei

Criza financiară nu aduce numai probleme. Un **aspect pozitiv** pentru companii este acela că angajaţii devin mai stabili, nu mai sunt la fel de dornici să treacă de la o firmă la alta şi chiar reduc din aşteptările pe care le au faţă de locul lor de muncă şi faţă de angajator.

Vă propunem să priviţi situaţia de criză dintr-o perspectivă pozitivă, şi anume ca un **moment de analiză** a proceselor care se derulează în firmă în vederea **identificării activităţilor neproductive**.

Iată câteva aspecte pe care este de dorit să le analizaţi:

Analiza situaţiei existente

- Care este rata absenteismului în firmă?
- Care sunt responsabilităţile fiecărei poziţii din firma dvs.?
- Care sunt costurile necesare şi cele înregistrate pentru aceste responsabilităţi?
- Cum puteţi acţiona pentru reducerea costurilor?
- Care este programul de lucru în firmă? Este acesta optim din perspectiva normei de lucru a angajaţilor?
- Cât de eficient se comunică în firma dvs.?

Sfatul nostru este să vedeţi perioada de criză ca pe un moment care vă ajută să găsiţi **soluţii noi** pentru a spori eficienţa activităţilor derulate în firma dvs.

Atenţie: sunteţi partenerul strategic al firmei dvs.!

Partener strategic al firmei

Date fiind competenţele pe care dvs. şi colegii dvs. le aveţi în recrutarea, selecţia, motivarea, analiza posturilor, formarea şi dezvoltarea profesională, **Departamentul Resurse Umane** trebuie să fie un **partener strategic** al firmei!

Sfatul nostru este să **participaţi la planificarea activităţilor** companiei şi să contribuiţi la dezvoltarea unei **culturi organizaţionale pro-active** în situaţii de criză.

Ţineţi seama de faptul că, în perioade de criză economică, **cea mai bună investiţie** este cea în **oameni**.

Departamentul dvs. de Resurse Umane trebuie să vină în sprijinul companiei şi să găsească răspunsul la următoarele întrebări:

- ➜ *Faţă de alte firme, care este avantajul competitiv al companiei noastre din perspectiva resurselor umane?*
- ➜ *Cum vom putea păstra angajaţii cei mai buni?*
- ➜ *Cum să-i facem pe angajaţi să fie mai performanţi?*
- ➜ *Cum putem ridica nivelul angajaţilor care în aceste momente au un randament scăzut?*

Planul dvs. HR anticriză; 7 puncte strategice

Pentru a face faţă cu succes situaţiei actuale, Departamentul Resurse Umane trebuie să dea dovadă de **adaptabilitate, flexibilitate** şi să fie primul care induce **schimbarea** în firma dvs.

1. Analizaţi foarte bine necesitatea disponibilizărilor şi, dacă este cazul, planificaţi-le cu atenţie

Disponibilizările de personal

În situaţii de criză, companiile se grăbesc adesea să recurgă la disponibilizări masive. Dar aceasta nu este întotdeauna o soluţie!

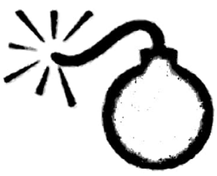
Sfatul nostru este să **analizaţi** situaţia din firma dvs. după următoarele **criterii**:

➜ *Câţi angajaţi direct productivi şi câţi angajaţi indirect productivi există în firmă?*

Chiar dacă sunteţi tentaţi să renunţaţi în primul rând la **angajaţii indirect productivi**, verificaţi mai întâi dacă atribuţiile posturilor pe care le desfiinţaţi pot fi preluate de către alţi angajaţi.

➜ *Câţi angajaţi performanţi şi câţi angajaţi neperformanţi aveţi în firmă?*

Nu uitaţi să luaţi în calcul toate departamentele firmei. Există **angajaţi neproductivi** nu doar în departamentele care nu performează, ci şi în departamentele care au rezultate satisfăcătoare.

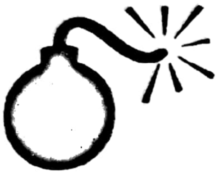


Evaluarea angajaților

Este foarte important ca în firma dvs. să aveți o politică clară de **evaluare a performanțelor** angajaților, cu indicatori bine definiți.

Veți evita astfel situațiile conflictuale în cazul disponibilizărilor, iar angajații care rămân vor înțelege exact ce se așteaptă de la ei.

➜ *Câți angajați sunt flexibili și câți sunt mai puțin sau deloc adaptabili?*



Nu neglijați faptul că un angajat poate fi bun în ceea ce face la un moment dat, dar nu își poate asuma noi responsabilități, **nu este flexibil** și intră în panică dacă i se cere să iasă din contextul său obișnuit. Și această categorie ar putea fi luată în calcul în cazul disponibilizărilor.

Așadar, teoretic, **susceptibili disponibilizărilor** sunt angajații indirect productivi, cei care nu performează și cei care demonstrează că nu se pot adapta noilor condiții și responsabilități.

Deciziile privind disponibilizările sunt mai ușor de luat dacă în firma dvs. **evaluați periodic performanțele** angajaților, în funcție de criterii obiective și ținând seama de **indicatori bine formulați**.

2. Asigurați firmei dvs. forță de muncă stabilă, calificată și motivată

Partener strategic al firmei

Departamentul Resurse Umane are o contribuție majoră în planul de continuare a unei afaceri pe durata crizei și ulterior acesteia – prin elaborarea de măsuri de **menținere, atragere și motivare** a forței de muncă.

Nu vă așteptați ca piața muncii să fie plină de candidați valoroși, care vin la interviuri dornici să accepte orice condiții le oferiți.

Așa cum dvs. ați urmărit un anumit plan atunci când ați recurs la disponibilizări, tot așa au procedat și celelalte firme, astfel încât s-ar putea să constatați că piața este plină în special de **candidați mai puțin performanți** și **greu adaptabili...**

Deși la prima vedere pare un paradox, în timp de criză **managementul persoanelor-cheie** este foarte important.

Managementul talentelor

De aceea, dacă nu ați avut până acum, stabiliți măcar de-acum încolo strategii clare de **retenție** și **motivare** a angajaților valoroși, care trebuie să rămână în firma dvs.

Toate măsurile de gestionare a crizei se dovedesc **inutile** atunci când o companie nu mai are resurse umane calificate pentru a se menține pe piață!

O altă provocare în situații de criză este cea legată de **menținerea motivării angajaților** la un nivel cât mai înalt – dat fiind faptul că stresul provocat de spectrul crizei financiare conduce la **scăderea randamentului** în activitate.

Motivarea angajaților

În plus, performanțele angajaților care rămân în firmă după disponibilizări pot scădea mai ales dacă li se cere să facă față unor condiții de lucru noi sau/și unor sarcini noi, și când presiunea pentru reușită este imensă.

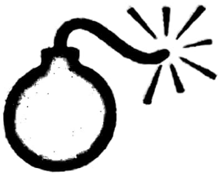
În situație de criză, mai mult ca niciodată este

R&S RENTROP & STRATON

Motivarea financiară și non-financiară

important să acordați o atenție deosebită implementării unui **sistem transparent și corect** de acordare a **bonusurilor** și **beneficiilor**.

De asemenea – deși reducerea costurilor este acum un imperativ pentru majoritatea companiilor – nu vă recomandăm să renunțați la bugetele pentru **dezvoltarea resurselor umane**.



În caz contrar, pe termen lung, efectul este acela al **pierderii angajaților-cheie**, adică exact a acelora care aduc plusvaloare mare firmei.

Pe perioada crizei economice, angajații **vor accepta mai ușor** faptul că nu li se mai măresc salariile și că nu mai pot beneficia de multe dintre avantajele de până acum dacă li se oferă posibilitatea de a investi în ei, de a se dezvolta profesional și personal.

3. Optimizați strategiile de recrutare și selecție și reorganizați eficient departamentele firmei

O altă problemă generată de criză se referă la **recrutarea și selecția** de personal.

Recrutarea și selecția

Pe de o parte, este vorba despre aspectele precizate anterior (vezi pag. S 59/007), legate de **oferta de forță de muncă**; pe de altă parte, este vorba despre **costurile** acestei activități de resurse umane.

În ultimii ani s-ar putea să fi apelat la firme specializate în recrutare și selecție – pentru angajările pe durată nedeterminată – sau/și la agențiile de muncă temporară – ca să vă acoperiți nevoile de personal specializat pentru proiecte sau comenzi cu durată limitată.

Acum, în cazul în care va fi nevoie să efectuaţi noi angajări, vă sfătuim să vă orientaţi către recrutarea prin **recomandare, promovare internă** sau **anunţurile în ziar**, metode care implică costuri minime.

Reorganizare

Un alt aspect foarte important în situaţia actuală ţine de **reorganizarea departamentelor** firmei. Şi aici rolul dvs. este unul foarte important.

Să luăm, de exemplu, situaţia în care top-managementul decide comasarea departamentului de marketing cu cel de dezvoltare produse noi.

*Este rolul managerului de resurse umane să analizeze **la câte posturi se poate renunţa** şi care este modalitatea optimă de **îmbogăţire a posturilor** rămase.*

*De asemenea, este important să **evaluaţi** toţi angajaţii din cele două departamente, să vedeţi care este pachetul de competenţe al fiecăruia, flexibilitatea şi adaptabilitatea acestora. Doar astfel îi veţi putea identifica pe angajaţii care vor reacţiona pozitiv la îmbogăţirea posturilor şi care vor face faţă noii situaţii.*

4. Continuaţi activităţile de formare şi dezvoltare a angajaţilor

Simpla disponibilizare a angajaţilor nu rezolvă problemele unei companii în situaţii de criză!

În special pentru companiile mici, în această perioadă, cheia succesului o constituie **formarea profesională** a angajaţilor.

Cu cât angajaţii sunt mai instruiţi, cu atât şansele firmei dvs. de a trece cu bine criza sunt mai mari!

RS RENTROP & STRATON

În actualul context, **instruirea** nu trebuie să fie doar un simplu transfer de noi cunoștințe. Este important ca angajații dvs. să-și dezvolte competențe de intervenție și acțiune în situații noi.

Instruirea angajaților

Principalele **obiective** pe care trebuie să le aveți în vedere pentru trainingurile din firma dvs. sunt:

- dezvoltarea de abilități;
- cultivarea creativității, și nu simpla imitare a tendințelor deja existente pe plan economic;
- deschiderea către nou, către inedit, către noi provocări;
- conștientizarea schimbării și adaptarea la schimbare.

Exemplu

Iată câteva dintre posibilele ***tematici*** *ale trainingurilor pe care le puteți organiza:*

- *Managementul situațiilor de criză*
- *Creativitatea și flexibilitatea*
- *Schimbarea și adaptarea la schimbare în situații generate de criza financiară.*

Exemplu

Pentru specialiștii din Departamentul Resurse Umane, în această perioadă sunt foarte utile ***trainingurile*** *care se referă la:*

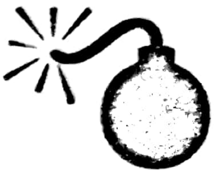
- *Îmbogățirea postului și redistribuirea responsabilităților*
- *Comunicarea internă în situații de criză*
- *Motivarea angajaților în situații de criză*
- *Indicatori și criterii de evaluare a performanțelor.*

5. Îmbunătățiți comunicarea în firmă și informați-vă constant angajații

Comunicarea în firmă

Una dintre componentele de bază ale managementului de criză este **comunicarea organizațională.**

Este bine să vă elaboraţi un plan special prin care să demonstraţi că sunteţi pregătit să comunicaţi în caz de urgenţă, atât intern, cât şi extern, pentru binele companiei.



Acordaţi o atenţie deosebită faptului că orice **mesaj confuz** în această perioadă duce la amplificarea fenomenului de zvonistică în organizaţie, cu **consecinţe nedorite**:

- ➜ scade moralul angajaţilor;
- ➜ scade angajamentul angajaţilor şi atenţia faţă de rezultatele obţinute.

Este complet greşit să credeţi că dacă veţi ascunde informaţii despre situaţia reală a companiei, angajaţii vor fi feriţi de stres.

Dimpotrivă, vorbiţi cu angajaţii la toate nivelurile companiei, organizaţi **şedinţe deschise** sau **focus-grupuri** şi încercaţi să le prezentaţi cât mai sincer toate informaţiile pe care le deţineţi.

Cu cât ştiu mai multe, cu atât angajaţii sunt mai puţin anxioşi, oricât de sumbre ar fi previziunile pe piaţă.

6. Ţineţi cont de protecţia drepturilor angajaţilor – chiar şi în situaţiile de criză

În ultima vreme, toate directivele internaţionale vorbesc despre necesitatea implicării în comunitate a oricărei firme şi despre importanţa de a privi afacerea nu doar din perspectiva profitului, ci şi din cea a **responsabilităţii faţă de angajaţii** proprii.

O companie pro-activă ţine seama, în deciziile pe care le ia, de resursele sale umane.

Protecţia drepturilor angajaţilor

Pentru situaţia de închidere sau desfiinţare a firmei ca urmare a falimentului, distrugerilor, crizelor financiare sau atacurilor teroriste, este foarte important să aveţi un plan prin care să asiguraţi un **minimum de protecţie pentru angajaţi**.

Creaţi din timp un *fond social* prin care să puteţi asigura plata salariilor în cazuri de forţă majoră.

Departamentul Resurse Umane trebuie să acorde sprijin top-managementului, astfel încât firma dvs. să respecte toate reglementările legale legate de **programele de asistenţă pentru angajaţi**.

Nu este vorba despre acte de caritate, este vorba de a asigura protecţie celor care de fapt au contribuit la existenţa afacerii.

7. Fiţi un bun exemplu prin atitudinea dvs. şi prin stilul dvs. de management

Puterea exemplului este esenţială – în mod special în situaţia deosebită creată de criza financiară globală.

Afişând o atitudine calmă şi încrezătoare, un leader poate ţine sub control anxietatea angajaţilor şi poate menţine stabilitatea şi productivitatea la cote înalte.

Evitaţi să faceţi presupuneri despre starea emoţională a angajaţilor. Unii sunt deschişi şi se manifestă pe faţă, alţii sunt intravertiţi şi sunt ezitanţi în a-şi expune părerile.

Asiguraţi-vă că toţi angajaţii beneficiază de **asistenţă profesională**.

Management participativ

Stilul de management cel mai potrivit în situația de criză este **stilul participativ**, în care sunt implicați toți factorii-cheie din companie. Prin implicarea directă, angajații se simt **motivați** să muncească eficient și să rămână fideli companiei.

Cum să contribuiți la reducerea costurilor în firma dvs.

Reducerea costurilor

Una dintre primele reacții manifestate la nivelul companiilor ca urmare a crizei economice este **reducerea costurilor**.

Această strategie se poate aplica și în domeniul resurselor umane, la nivel direct și indirect.

Reducerea bugetului de resurse umane

Dacă vorbim despre **intervenția directă**, atunci trebuie să aveți în vedere **ajustarea bugetului** pentru Departamentul Resurse Umane.

Acest lucru se poate face prin modalități precum:

- concedieri colective;
- opriri temporare de activitate;
- ajustarea beneficiilor și altor bonusuri acordate angajaților;
- diminuarea cheltuielilor cu formarea profesională;
- reducerea costurilor cu recrutarea și selecția;
- diminuarea sau eliminarea oricăror activități sociale (serbări de sfârșit de an, team-buildinguri, diferite aniversări în firmă).

O altă măsură potrivită în situația actuală este gestionarea activităților prin **lucrul pe proiecte**, cu termene de predare fixe, care ar anula obligativitatea de a angaja personal cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată.

Creşterea eficienţei resurselor umane

Departamentul Resurse Umane trebuie să contribuie la reducerea costurilor companiei şi prin **intervenţie indirectă**, prin **creşterea eficienţei** şi productivităţii angajaţilor.

În acest caz trebuie să aveţi în vedere **reorganizarea şi reorientarea activităţilor de resurse umane**, precum:

- Evaluarea performanţelor angajaţilor pe baza unor indicatori clar stabiliţi
- Elaborarea şi implementarea unei culturi şi a unor politici noi, care să răspundă mai bine situaţiei actuale
- Elaborarea de noi programe de formare profesională în conformitate cu noile nevoi ale companiei
- Implementarea unor strategii de motivare nonfinanciară constantă a angajaţilor
- Dezvoltarea unor competenţe suplimentare ale angajaţilor Departamentului Resurse Umane în scopul asumării rolului de partener strategic al firmei
- Achiziţionarea de tehnologie menită să crească eficienţa (echipamente şi/sau softuri).

Provocarea la care trebuie să răspundeţi în această perioadă este aceea de a găsi soluţiile practice, adaptate realităţilor din firma dvs., prin care, pe de o parte, să contribuiţi la diminuarea costurilor şi să vă descurcaţi cu bugete reduse, iar pe de altă parte, **să vă motivaţi puternic angajaţii**.

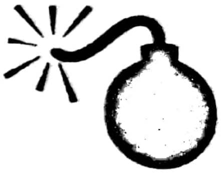
Atenţie la disponibilizări!

Deşi la prima vedere este o metodă care aduce economii foarte mari, vă recomandăm ca înainte de a face orice **disponibilizări** să evaluaţi cu grijă toţi angajaţii. În plus, gândiţi pe termen lung şi aveţi în vedere activitatea firmei şi după încheierea perioadei de criză.

Desigur, nu veţi renunţa la angajaţii cu experienţă, la cei cu calificare superioară şi nici la cei care au dovedit implicare şi loialitate faţă de companie.

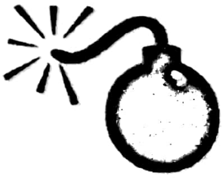
Dar, atenţie! Atunci când analizaţi activitatea angajaţilor luaţi în calcul şi **compatibilitatea** acestora cu firma, **flexibilitatea** şi **adaptabilitatea** lor.

De exemplu, nu întotdeauna angajaţii cu **calificare superioară** sunt şi cei mai valoroşi pentru firmă.



De asemenea, unii angajaţi pot avea **rezultate mai slabe** pe poziţia pe care o ocupă actualmente, dar se pot dovedi foarte buni în momentul în care li se propun noi provocări. De ce să cheltuiţi bani şi timp cu aducerea altor angajaţi pentru un anumit post înainte de a vedea dacă nu puteţi găsi persoana potrivită chiar acum în firmă?

Atenţie la diminuarea salariilor!



Atunci când reduceţi drastic salariile în situaţii de criză vă puteţi confrunta cu **plecarea** din firmă tocmai a **angajaţilor-cheie**, şi nu a celor cu o activitate nemulţumitoare.

Diminuarea cheltuielilor

În loc de micşorarea salariilor, procedaţi la **îngheţarea** acestora şi găsiţi alte metode prin care să se **diminueze cheltuielile**, ca de exemplu:

- Reduceţi bonusurile pe care le ofereaţi sub forma biletelor de odihnă pentru angajaţi şi familia lor.

- Reduceţi cheltuielile realizate cu diferite abonamente pe care le ofereaţi sub formă de bonus angajaţilor (pentru practicarea diferitelor sporturi, la anumite cluburi etc.).
- Reduceţi costurile cu materialele promoţionale ale companiei.

Diminuarea cheltuielilor

- Reduceţi suma pe care angajaţii o au la dispoziţie pentru convorbiri telefonice.
- Căutaţi alternative mai ieftine pentru deplasările în interes de serviciu, cum ar fi video-conferinţele.
- Reduceţi utilizarea maşinii companiei în scopuri personale.

4 greşeli majore de evitat pe perioada crizei financiare

În dorinţa de a riposta rapid la situaţia de criză economică, multe companii iau decizii pripite, care duc la consecinţe dezastruoase.

Pentru a evita **greşelile majore**, vă recomandăm să respectaţi – dvs. şi managementul firmei – următoarele **reguli esenţiale**:

☞ **Evitaţi panica.**

1. Panica

Nu veţi putea lua decizii bune şi cu efect imediat dacă nu veţi gândi limpede şi dacă atmosfera din companie nu oferă un mediu de acţiune structurat şi echilibrat, care să asigure o reabilitare în timp a afacerii.

Suferiţi de lipsă de lichidităţi şi v-aţi propus o reducere drastică a cheltuielilor prin ***redimensionarea departamentelor*** *din firmă.*

Nu vă grăbiți să reduceți toate locurile de muncă din companie în aceeași proporție.

Analizați bine care sunt departamentele strategice, care sunt pozițiile-cheie de care veți avea nevoie pe termen lung și nu renunțați la acestea. Chiar dacă pe moment vă costă mai mult, refacerea lor după terminarea crizei vă va costa și mai mult.

☞ **Nu faceți reduceri de bugete doar de dragul reducerilor.**

2. Înghețarea oricăror cheltuieli

Înainte de a aplica orice **reduceri**, analizați care este eficiența lor, care este impactul pe termen lung al acestor reduceri și dacă nu cumva, în loc să faceți economii, vă provocați singuri mai multe pagube.

Exemplu

*Ați făcut o **analiză a nivelului salariilor** din companie și ați constatat că unele poziții de top au salarii pe care acum le priviți ca fiind „foarte mari".*

Nu vă grăbiți să le micșorați. Apelați mai degrabă la strategia reducerii părții flexibile din pachetul de salarizare oferit angajaților-cheie.

În caz contrar, s-ar putea să-i pierdeți exact pe acei oameni care aduc companiei cele mai multe vânzări sau cele mai bune contracte.

☞ **Evitați pe cât posibil politica celor mai mici prețuri.**

3. Reducerea prețurilor

Verificați impactul pe termen lung asupra costurilor reale din companie, astfel încât să nu vă treziți cu **pierderi și mai mari** decât cele la care vă gândeați.

Exemplu

Din dorința de a nu vă pierde clienții sunteți dispuși să oferiți mari reduceri de prețuri la produsele și serviciile firmei.

Până la un anumit punct s-ar putea ca strategia să dea roade, dar există și ***riscuri considerabile****:*

- *S-ar putea să constatați că încasările nu vă acoperă cheltuielile și nu veți putea să asigurați salariile propriilor angajați.*
- *Vor exista clienți care vor considera că produsele firmei s-au ieftinit așa de mult pentru că le-a scăzut calitatea. Astfel de reacții ale clienților îi demotivează puternic pe angajați.*
- *După terminarea crizei s-ar putea să vă treziți că cei mai buni angajați au părăsit compania și vă va fi foarte greu să refaceți imaginea firmei și să reveniți la prețurile practicate înainte.*

☞ **Nu gândiți doar pe termen scurt.**

4. Lipsa perspectivei

De obicei, crizele financiare nu se întind pe perioade mai mari de 12-18 luni. Având în vedere acest lucru, cântăriți bine acțiunile pe care le întreprindeți și nu excludeți **oportunitățile** care vor apărea după trecerea crizei.

Exemplu

Exact înainte de criză erați pe punctul de a deschide o nouă filială – idee care vi se părea foarte profitabilă la momentul respectiv.

Înainte să renunțați la acest plan, analizați încă o dată situația: poate cheltuielile sunt acoperite de profitul filialei și, după terminarea crizei, profitul se va mări substanțial. Sau poate tocmai faptul că vă deschideți filiala respectivă va salva compania pe perioada crizei.

Soluționarea sesizărilor făcute de angajați

S 64

Cererile și reclamațiile angajaților: abordați-le constructiv! S 64/002

Instrumente de prevenire și de soluționare a sesizărilor S 64/003

- Procedura de soluționare; capitolul special în regulamentul intern S 64/004
- Programul de audiențe al firmei S 64/006
- Cutia salariatului sau caietul de cereri și sesizări S 64/008
- Cercurile de calitate sau de dialog S 64/009

Recomandări pentru soluționarea imparțială a sesizărilor primite de la angajați S 64/007

Rolul Departamentului de Resurse Umane în soluționarea sesizărilor S 64/010

- 10 sfaturi practice pentru gestionarea eficientă a sesizărilor făcute de angajați S 64/012

RS RENTROP & STRATON

Cererile și reclamațiile angajaților: abordați-le constructiv!

Dialogul între angajați și angajator

În managementul firmelor se remarcă din ce în ce mai des necesitatea realizării unui dialog susținut între angajați și angajator, ca o **condiție indispensabilă** în obținerea unor **performanțe superioare**.

De ce? Pentru că în mediul concurențial acerb din prezent, diferența dintre succesul și insuccesul companiei depinde într-o proporție din ce în ce mai mare de **calitatea relațiilor interumane** care se stabilesc în organizație.

Din această perspectivă, sfatul nostru este să **acordați o mai mare importanță cererilor și reclamațiilor** care vin din partea angajaților.

În trecut, acest proces avea mai mult un caracter formal și se rezolva, de regulă, doar prin participarea la audiențe.

Inexistența unui sistem bine pus la punct – care să garanteze confidențialitatea persoanei reclamante, precum și faptul că nu se vor lua măsuri punitive împotriva sa – **diminua mult eficiența eventualelor sesizări.**

De cele mai multe ori, acestea se rezumau la erori de zile de concediu, calcularea greșită a salariului sau a orelor suplimentare, acțiuni sau inacțiuni ale colegilor.

Astăzi, specialiștii recomandă să aveți o **abordare constructivă** a sesizărilor venite din partea angajaților.

Iată și **motivele**:

✓ Plângerile și solicitările oferă angajaților posibilitatea de a-și exprima opinia, atunci când nu pot să o facă în condițiile normale de muncă.

- ✓ Cererile și reclamațiile pot contribui la soluționarea unor probleme reale, care altfel ar rămâne nesemnalate sau ar fi interpretate greșit.
- ✓ De multe ori, prin sesizări ale angajaților se pot evita erori, înainte de luarea unor decizii finale.
- ✓ În cazul unor stări conflictuale, dacă pentru rezolvare se apelează la instanțe superioare părților implicate, un sistem bine pus la punct de adresare și soluționare a sesizărilor poate evita multe situații confuze sau subiective.

Pentru buna funcționare a firmei dvs. este foarte util să implementați un sistem eficient de adresare și soluționare a sesizărilor, în care angajații să aibă siguranța că le este **garantată confidențialitatea** și că **nu riscă pedepse nemeritate**.

Absența unui astfel de sistem este o cauză importantă a **comunicării deficitare** în cadrul firmei și, implicit, o cauză a **demotivării** întregului personal!

Instrumente de prevenire și de soluționare a sesizărilor angajaților

De principiu, pentru soluționarea cererilor sau a reclamațiilor angajaților este util să stabiliți un **sistem intern de comunicare** bine definit, cu **etape de parcurs** și **persoane delegate** pentru soluționare.

Gândiți-vă, de exemplu, la un angajat care dorește să reclame un caz de „hărțuire profesională" din partea șefului direct. Este clar că respec-

tivul salariat nu se va adresa șefului său direct, ci va dori să poată apela la un superior ierarhic.

În cazuri mai grave, angajatul ar putea apela direct la managerul de resurse umane sau chiar la Directorul General, în special dacă se teme foarte tare de repercusiuni.

Iată care sunt principalele **modalități** pentru a rezolva sau pentru a preveni eventualele sesizări ale angajaților:

Modalități de rezolvare sau prevenire

- reglementarea unui sistem de adresare și de rezolvare a cererilor prin regulamentul intern;
- înscrierea și participarea la programul de audiențe al companiei;
- depunerea sesizărilor la punctele special amenajate în firmă (cutia salariatului, caietul de cereri și reclamații etc.);
- participarea angajaților la cercurile de calitate sau de dialog.

Reglementarea unui sistem de adresare și rezolvare a cererilor prin regulamentul intern

Procedură de soluționare a sesizărilor

O modalitate de gestionare a cererilor și reclamațiilor angajaților este aceea a elaborării unei **proceduri specifice** – cu responsabilități bine stabilite și cu mecanisme prin care să se poată urmări traseul parcurs de sesizări – procedură care, eventual, se poate include în regulamentul intern (RI) al firmei.

Capitol special în RI

Pentru **firmele mici și mijlocii**, care nu dețin o astfel de procedură, recomandăm să se introducă **în regulamentul intern** – document obligatoriu –

câteva **reguli de soluționare a cererilor și reclamațiilor** venite din partea angajaților.

Un exemplu de acest fel găsiți la pag. S 64/015.

Iată care sunt câteva dintre **avantajele** elaborării unui capitol special în RI sau a unei proceduri specifice de soluționare a sesizărilor:

Avantaje

- ✓ Existența unui sistem standardizat elimină confuziile, eventualele interpretări și subiectivismul.
- ✓ Toți angajații beneficiază de acest sistem, îl pot utiliza în caz de nevoie și știu ce au de făcut.
- ✓ Activitatea responsabililor cu rezolvarea cererilor și reclamațiilor este mult ușurată.

Există însă și **dezavantaje**:

Dezavantaje

- ➜ Uneori, în special în cazul firmelor cu o cultură organizațională puternic ierarhizată, procedura poate fi anevoioasă în aplicarea practică.
- ➜ Nu toți angajații citesc cu atenție și își însușesc toate procedurile existente în firmă.
- ➜ Formulările scrise pot reprezenta piedici în cazul în care sunt interpretate în litera, și nu în spiritul lor.
  De pildă, dacă luăm punctul e) din exemplul de la pag. S 64/015, este destul de dură precizarea conform căreia *„orice încălcare a etapelor stabilite anterior atrage după sine* [...] *pierderea dreptului de a mai face o nouă sesizare pentru aceeași problemă"*.
  Pot fi cazuri obiective care admit unele abateri de la respectiva regulă.

Înscrierea şi participarea la programul de audienţe al firmei

Programul de audienţe

Modalitatea clasică pentru soluţionarea unor probleme de interes personal sau profesional este înscrierea în **programul de audienţe**.

Este de preferat ca acest lucru să fie **adus la cunoştinţa tuturor angajaţilor**, prin afişare în locuri cu trafic ridicat din firmă sau în locurile în care angajaţii îşi desfăşoară activitatea.

Avantaje

Iată şi **avantajele** unui program de audienţe:

✓ O anumită problemă se soluţionează punctual şi individual, cu resurse reduse şi fără urmări nedorite.

✓ În situaţii de excepţie, se obţin informaţii utile în cadrul relaţiilor de muncă, informaţii care pot contribui la luarea unor decizii manageriale foarte importante.

✓ Se detensionează stările emoţionale şi conflictuale care îi afectează pe angajaţi.

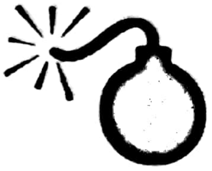
✓ Se pot identifica şi soluţiona unele probleme cu impact deosebit în desfăşurarea activităţii firmei.

Dezavantaje

Dar:

➜ Presiunea găsirii unor soluţii imediate conduce la decizii bazate pe specificul stărilor emoţionale ale celor implicaţi şi poate genera greşeli.

➜ Dacă la nivelul firmei nu există o comunicare reală, rezolvarea punctuală şi individuală, fără informarea tuturor angajaţilor cu privire la soluţia adoptată, poate fi înţeleasă ca o acţiune prin care managementul a soluţionat în mod preferențial o anumită problemă sesizată de un angajat, lăsând loc la interpretări și suspiciuni.

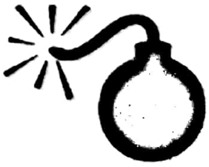


Oricât de flexibil și deschis este stilul de management din firma dvs., feriți-vă să induceți angajaților **obiceiul** de a se prezenta la audiențe ori de câte ori se confruntă cu anumite probleme strict profesionale sau de relaționare cu colegii.

Vă recomandăm ca, în calitate de manager de resurse umane, să promovați o cultură organizațională bazată pe **responsabilitatea individuală asumată** pentru activitatea prestată la locul de muncă.

Acolo unde le permit competențele, angajații trebuie să-și asume deciziile personale. Instruiți-i să apeleze la terțe persoane, pe cale ierarhică, doar în cazuri în care fie le sunt depășite competențele, fie nu au găsit rezolvare, deși au încercat mai multe soluții.

Recomandări pentru soluționarea imparțială a sesizărilor primite de la angajați



Evitați să oferiți ocazii prin care angajații să considere că **rezolvarea sesizărilor** are o puternică **tentă subiectivă**!

Acest pericol există mai ales atunci când sesizările se referă la probleme de genul: promovarea unui coleg, neprimirea unei măriri de salariu așteptate, atribuirea unor sarcini suplimentare, atitudinea șefului ierarhic etc.

Iată ce **vă recomandăm** în acest sens:

☞ Evitați să luați decizii doar pe baza informațiilor oferite de către o singură persoană, în special dacă sesizarea se referă la relația dintre angajați.

În anumite situații, când acuzațiile sunt extrem de grave, propuneți-i angajatului care a făcut sesizarea o **confruntare directă**, bineînțeles asigurându-l că nu va avea urmări negative în activitatea sa viitoare.

☞ În cazul în care pentru soluționarea unei sesizări e necesar să **culegeți mai multe informații**, evitați să oferiți un răspuns imediat angajatului și nu-l lăsați să creadă că soluția va fi neapărat cea pe care o așteaptă el.

☞ Implementați în firmă un sistem prin care cât mai multe dintre **soluțiile sesizărilor** făcute de angajați să fie **accesibile întregului personal**: afișați decizia la avizier, comunicați-o prin intranet sau faceți referire la soluționarea sesizării cu ocazia ședințelor.

☞ Nu lăsați nici o sesizare fără să **comunicați un răspuns.**

☞ Faceți cunoscute **soluțiile**, și **nu persoanele** care au adus în atenția managementului sesizarea respectivă.

☞ Dacă este vorba despre o sesizare care are drept urmare **îmbunătățirea activității** întregii firme, comunicați soluția și, în același timp, cu acordul angajatului în cauză, comunicați numele celui care a făcut sesizarea. În felul acesta, angajații vor simți că le sunt apreciate eforturile și meritele.

Depunerea sesizărilor la punctele special amenajate

Cutia sau caietul salariatului

Puteți amplasa în firma dvs. **cutii special amenajate** (cutia salariatului) sau **caiete destinate cererilor și sesizărilor.**

În felul acesta, angajații își pot exprima doleanțele sau au posibilitatea să semnaleze anumite aspecte legate de funcționarea companiei.

Nu așezați cutia salariatului sau caietul de sesizări în apropierea biroului managementului sau într-un loc foarte circulat. Majoritatea angajaților ar fi stânjeniți și ar renunța la demersul lor, dar – atenție – s-ar simți frustrați.

Ce **avantaje** oferă aceste instrumente?

Avantaje

- ✓ Angajatul își poate expune problemele în scris, într-un mod cât mai personal, neinhibat de prezența unei alte persoane.
- ✓ Lipsa unui interlocutor îi dă salariatului „curajul" de a se exprima și de a oferi informații sau de a sesiza anumite fapte pe care prezența superiorilor l-ar împiedica să le comunice.

Pe de altă parte:

Dezavantaje

- ➜ Astfel de instrumente de gestionare a sesizărilor ar putea încuraja intenția unor angajați de „a plăti polițe".
- ➜ Există posibilitatea ca mesajele să nu fie foarte exacte și informațiile să nu poată fi verificate, ținând cont că se întâlnesc des situații în care unii angajați încearcă să își rezolve anumite probleme calomniind sau denigrând.

Participarea angajaților la cercurile de calitate sau de dialog

Multe firme elaborează planuri de acțiuni și proiecte menite să asigure o **comunicare cât mai directă** cu angajații. Este și cazul cercurilor de calitate sau de dialog.

Cercurile de dialog

Cercurile de calitate sau de dialog au la bază evaluarea angajaților din următoarele puncte de vedere:

- respectarea proceselor tehnologice;
- gradul de implicare în realizarea sarcinilor;
- soluționarea eventualelor neconformități depistate.

Plecându-se de la aceste aspecte, de cele mai multe ori se ajunge și la discuții legate de **cauzele obiective** sau de **motivațiile subiective** care au generat problemele de calitate depistate în procesul tehnologic.

În felul acesta, implicit, se identifică eventualele **stări conflictuale sau probleme personale** care, astfel, pot fi soluționate în timp util.

Dacă doriți să aveți în firma dvs. un **climat detensionat**, vă recomandăm să puneți accentul pe **prevenție**, iar înființarea acestor cercuri de calitate sau de dialog reprezintă o oportunitate cu impact foarte mare.

Problemele sau nemulțumirile angajaților, precum și stările conflictuale existente sau potențiale sunt scoase din sfera strict personală și sunt rezolvate într-un climat emoțional ponderat. Șansele de a se ajunge la înțelegere și de a se găsi soluții amiabile sunt vizibil sporite!

Rolul Departamentului de Resurse Umane în soluționarea sesizărilor

Tendință în managementul firmelor

Deoarece tendința actuală în managementul firmelor este **orientarea către oameni** (angajați), rolul specialiștilor în resurse umane se îmbogățește, aceștia fiind din ce în ce mai mult implicați în rezolvarea problemelor pe care le reclamă angajații.

Din această perspectivă, Departamentul de Resurse Umane din firma dvs. poate contribui considerabil la soluționarea sesizărilor venite de la angajați.

Care sunt **premisele favorabile** pentru aceasta?

- ✓ Prin natura activităților de resurse umane, dvs. stabiliți relații „speciale" cu angajații firmei – în sensul că sunteți prezent în multe momente care au impact personal asupra lor: angajarea, negocierea salariului, promovarea, dezvoltarea carierei, premierea, evaluarea profesională, instruirea etc.
- ✓ Contribuția directă la rezolvarea multor aspecte legate de aceste activități face ca angajații să vă acorde o credibilitate sporită.
- ✓ Angajații vă transmit în mod curent informații și opinii personale cu privire la activitatea lor și la relațiile cu colegii, informații despre care nici chiar șeful direct nu are cunoștință.
- ✓ Abilitățile și competențele dvs. ca specialist în resurse umane sunt atuuri importante în soluționarea sesizărilor venite din partea angajaților.

Rolul managerului de resurse umane

În cele mai multe companii, **managerul de resurse umane** este persoana care se ocupă de rezolvarea cererilor și a reclamațiilor, de prevenirea și soluționarea conflictelor, precum și de relația cu sindicatele.

În calitate de manager de resurse umane aveți o dublă responsabilitate: față de angajații departamentului dvs. și față de toți angajații din firmă. Tocmai de aceea puteți avea un **rol major în soluționarea sesizărilor** pe care le fac salariații.

Sesizări care vă privesc direct

Multe dintre sesizările angajaților sunt legate de problemele care trebuie rezolvate chiar de Departamentul de Resurse Umane: erori de calcul salarial, dificultăți în programarea concediilor de odihnă, aspecte legate de concediile de boală, de maternitate etc. și plata acestora, calcularea pensiei, evaluarea performanțelor și testele profesionale, accesul la formarea continuă, măririle salariale, promovările etc.

Rezolvarea promptă a sesizărilor de acest fel **diminuează** considerabil **numărul demotivărilor** din firmă, împiedicând apariția unor conflicte și aducând economii semnificative de timp și bani.

Gestionarea atentă, permanentă a acestor aspecte, precum și soluționarea promptă sunt factori importanți în **motivarea și loializarea** angajaților. Chiar și atunci când soluțiile nu sunt cele așteptate de angajați, argumentarea obiectivă, respectarea procedurilor și permanenta informare a personalului asigură un climat organizațional sănătos și elimină suspiciunile și subiectivismul.

10 sfaturi practice pentru gestionarea eficientă a sesizărilor făcute de angajați

Procedura de soluționare a sesizărilor

1. Contribuiți direct la elaborarea și implementarea unei **proceduri de rezolvare a sesizărilor**, care să cuprindă toți pașii de urmat, precum și persoanele implicate și responsabilitățile fiecăreia.

2. Stabiliţi clar care sunt **limitele dvs. de competenţă** în soluţionarea sesizărilor şi faceţi-le cunoscute tuturor angajaţilor, la toate nivelurile ierarhice.

Managerul de resurse umane

3. Promovaţi în firmă o imagine a **managerului de resurse umane** implicat în rezolvarea problemelor angajaţilor, care păstrează confidenţialitatea informaţiilor, care are o atitudine echidistantă şi comunică în mod real, care este ferm în deciziile luate, dar care, în acelaşi timp, este capabil să recunoască şi să îndrepte eventualele erori.

4. Managerul de resurse umane nu trebuie să aibă o **atitudine exclusiv pro-angajat**! Păstraţi-vă imparţialitatea şi soluţionaţi problemele având permanent în vedere faptul că obiectivele angajaţilor trebuie să fie corelate cu obiectivele generale ale firmei.

5. Nu vă suprapuneţi peste **autoritatea şefului ierarhic** direct! Managerul de resurse umane este un **mediator obiectiv** al relaţiei şef-angajat şi nu oferă soluţii în favoarea uneia dintre părţi. Recomandările pentru o eventuală decizie se fac pe baza datelor reale, culese din ambele perspective şi cu respectarea procedurilor firmei.

6. **Nu vă substituiţi sindicatului** din firmă! Păstraţi o **atitudine neutră** faţă de reprezentanţii sindicatului şi prezentaţi-le cât mai clar argumentele pentru care soluţionarea unor cereri din partea acestora nu este posibilă.

RENTROP & STRATON

7. Dacă o situaţie conflictuală este iminentă, nu vă temeţi de **declanşarea conflictului**. În astfel de cazuri, este mai bine să aveţi de gestionat o situaţie manifestată decât să existe o atmosferă aparent calmă, dar plină de acţiuni subversive, care, în timp, să aibă repercusiuni mult mai grave.

Rolul şefului ierarhic

8. Nu vă asumaţi rolul de persoană care rezolvă toate problemele angajaţilor din firmă. Promovaţi **responsabilitatea fiecărui şef ierarhic** pentru activitatea şi relaţiile din cadrul colectivului pe care îl coordonează.

9. Nu vă lăsaţi impresionat de situaţiile în care angajaţii **nu obţin soluţiile aşteptate**.
Dacă argumentele în favoarea unei astfel de decizii sunt obiective şi suficient fundamentate, concentraţi-vă pe respectarea procedurilor.
În plus, având în vedere toate implicaţiile emoţionale aferente unei astfel de situaţii, puteţi încerca să-l ajutaţi pe angajatul în cauză să înţeleagă şi să accepte argumentele.

10. Nu ezitaţi să **reveniţi asupra unor soluţii**, dacă în timp acestea se dovedesc eronate.
Recunoaşteţi că aţi greşit şi nu ezitaţi să întreprindeţi actele reparatorii. Acest lucru vă va spori credibilitatea şi va demonstra profesionalism.

Soluționarea sesizărilor, nemulțumirilor sau a altor aspecte care țin de relațiile de muncă

Exemplu

Firma noastră consideră important ca **angajații să fie informați** cu regularitate asupra obiectivelor, planurilor de acțiune, realizărilor și problemelor societății.

Ne așteptăm ca aceasta să ducă la o înțelegere mai bună a acțiunilor conducerii și la o implicare mai profundă a angajaților în viața organizațională.

Comunicarea este **deschisă în ambele sensuri**, bazată pe încredere și respect reciproc între angajații societății, de la toate nivelurile ierarhice.

Angajatul care dorește să pună în discuție **o problemă referitoare la relațiile de muncă** poate face acest lucru atât pe cale ierarhică, cât și direct către Directorul General, în situația în care nu a primit un răspuns favorabil la cererea sau reclamația pe care a adresat-o pe cale ierarhică.

Sistemul de soluționare a sesizărilor, doleanțelor, nemulțumirilor sau a altor aspecte care țin de relațiile de muncă este următorul:

a) Angajatul se va adresa în prima fază **șefului său direct**, urmând ca, în termen de maximum 5 zile, să primească un răspuns din partea acestuia.

b) În situația în care este nemulțumit de răspunsul primit sau de soluția propusă, angajatul are dreptul de a se adresa **șefului ierarhic superior** (până la nivelul șefului de departament), urmând ca, în termen de maximum 5 zile, să primească un răspuns din partea acestuia.

c) Dacă şi în această situaţie angajatul nu este mulţumit de răspunsul primit sau de soluţia propusă, are dreptul de a se adresa ***Directorului General****.*

d) Dacă nici în această situaţie nu este mulţumit de răspunsul primit sau de soluţia propusă, salariatul are dreptul de a se adresa ***instanţelor de judecată*** *pentru soluţionare, în termenul prevăzut de legislaţia conflictelor de drepturi.*

??

e) Orice ***încălcare a etapelor stabilite anterior*** *atrage după sine nesoluţionarea cererii sau a reclamaţiei şi, implicit, pierderea dreptului de a mai face o nouă sesizare pentru aceeaşi problemă.*

Angajatul poate semnala problema ***verbal sau în scris****, însă, în cazul din urmă, NU poate face acest lucru într-o manieră anonimă! Este foarte important să comunicaţi în mod responsabil, să puneţi întrebări şi să obţineţi răspunsuri.*

Prezentaţi deschis problema, astfel încât aceasta să poată fi rezolvată rapid, prevenindu-se astfel perpetuarea ei sau apariţia unor dificultăţi mai grave.

Strategia de resurse umane a organizației

S 77

Strategia organizației	**S 77/002**
Cum se stabilește strategia de resurse umane	**S 77/005**
Cine stabilește strategia de resurse umane	**S 77/006**
Tipuri de abordare a strategiilor de resurse umane	**S 77/007**
Cum să puneți în practică strategia de resurse umane	**S 77/011**
Test: Există o strategie de resurse umane în organizația dvs.?	**S 77/017**

RS RENTROP & STRATON

Poate vi s-a întâmplat să investiți mult efort și creativitate în dezvoltarea unui program cerut de conducerea firmei, iar atunci când vă apropiați de sfârșit și vă pregăteați să culegeți laurii ați aflat că programul nu mai este necesar.

Suntem siguri că acest lucru v-a creat un sentiment de frustrare, ca să nu mai vorbim de inutilitatea muncii desfășurate și de irosirea resurselor utilizate. Dintr-un foc, dvs. ați fost demotivat și resurse importante s-au dus pe apa sâmbetei...

Astfel de lucruri se întâmplă în multe organizații și, nu de puține ori, în organizații mari și importante în sfera lor de activitate.

Cauze ale eșecului programelor de resurse umane

Câteva din cauzele posibile ale acestui fenomen sunt:

- ➜ lipsa strategiei;
- ➜ lipsa de comunicare în aplicarea strategiilor;
- ➜ schimbări bruște ale obiectivelor strategice.

După cum puteți vedea, cauzele se învârt în jurul cuvântului *strategie*.

Strategia organizației

De foarte multe ori, cei ce răspund de destinele organizațiilor – dar și teoreticieni ai domeniului – discută patos probleme legate de strategie, politică, tactică etc.

Unul dintre impedimentele care blochează comunicarea între specialiști ține de definirea acestor termeni. Astfel, se ajunge la controverse de genul: „Bine, dar specialistul X – și aici este invocată o personalitate – definește strategia astfel.... Înseamnă că tu vorbești despre politică.”. Răspunsul vine de la sine: „Nu este adevărat. Profesorul Z – o personalitate la fel de marcantă – nu este de acord cu această definiție și stabilește că strategia este....”.

Ce trebuie să știe organizațiile

În timp ce personalul de decizie din cadrul organizației polemizează în ședințe pe tema diverselor definiții și moduri de interpretare a termenilor, organizațiile, pentru a se dezvolta, au nevoie de o viziune clară și de acțiuni concrete. Au nevoie de răspunsul la întrebările: **„Unde trebuie să ajungem, în cât timp și ce trebuie să facem ca să ajungem acolo?”.**

Astfel, dacă acceptăm că strategia organizației este datoare să ne dea răspunsurile la întrebările de mai sus, este clar că aceasta trebuie să conțină:

Ce trebuie să conțină strategia organizației

✓ **obiectivele strategice** – specificarea nivelului cantitativ și calitativ pe care trebuie să-l atingă organizația la un moment dat;

✓ **acțiunile de întreprins** – ce trebuie să se facă concret pentru a fi atinse obiectivele de acțiune;

✓ **termenele** – trebuie stabilit termenul final (momentul în care obiectivele strategice trebuie atinse), dar și diverse termene intermediare pentru diversele acțiuni de întreprins;

✓ **resursele necesare** – pentru fiecare dintre acțiuni sunt necesare resurse; acestea diferă și în funcție de termenele stabilite.

Pe ce termen trebuie stabilită strategia organizației

Termen lung, mediu și scurt

Iarăși un domeniul al controverselor. Ați auzit desigur vorbindu-se de strategii pe termen lung, mediu și scurt. Dar, dacă pentru o organizație termen lung înseamnă 20 de ani, pentru altele termen lung înseamnă 2-3 ani. De unde aceste diferențe?

R&S RENTROP & STRATON

Factori ce influențează termenele obiectivelor strategice

Termenele atașate obiectivelor strategice depind de mărimea organizației, de felul organizației și de piața pe care acționează (de gradul de „turbulență" al acestei piețe), dar și de cât de ambițioase sunt obiectivele și de resursele pe care le are organizația la dispoziție.

Astfel, dacă ne referim la o țară (o organizație mai mare, în definitiv), un termen lung de 20 de ani este rezonabil – de exemplu, o țară își poate propune ca în termen de 20 de ani să fie membră cu drepturi depline a Uniunii Europene. Dacă ne referim la un mic magazin de cartier, un termen lung de 1 an poate părea la fel de rezonabil.

Adeseori, nu obiectivele strategice sunt nerealiste, ci termenele atașate lor. Aceasta în cazul în care nu sunt luate în calcul resursele avute la dispoziție și nu se ține seama nici de previziunile privitoare la piața pe care se acționează.

Cine stabilește strategia organizației

Strategia este metoda cea mai importantă prin care se conduce o organizație. Astfel, stabilirea acesteia cade în sarcina celui mai important for de conducere al organizației, în cazul societăților comerciale fiind vorba despre Adunarea Generală a Acționarilor.

Este drept că, în majoritatea cazurilor, Consiliul de Administrație propune această strategie și devine factorul de implementare cel mai puternic.

Ce trebuie să aveți în vedere la formularea unei strategii eficace

– Listă de control –

☐ Strategia răspunde la întrebarea: „Unde trebuie să ajungem prin intermediul obiectivelor strategice?".

☐ Obiectivele strategice sunt clare și realiste.

☐ Strategia indică principalele modalități de acțiune pentru atingerea obiectivelor.

☐ Există termene realist determinate pentru atingerea obiectivelor strategice și pentru modalitățile de acțiune.

☐ Strategia este stabilită de forul autorizat.

☐ Strategia este comunicată clar și la timp tuturor celor care trebuie s-o pună în aplicare.

Cum se stabilește strategia de resurse umane

Rolul resurselor umane

Pentru atingerea obiectivelor strategice se mizează pe utilizarea eficientă a resurselor pe care le are la dispoziție organizația. Resursele umane – adică cele care pot coordona, combina și utiliza celelalte resurse – sunt, din acest motiv, foarte importante în sistemul strategic al organizației.

Strategia de resurse umane

Strategia de resurse umane face parte integrantă din strategia organizației și îndeplinirea ei este o condiție a succesului strategiei la nivel de organizație. Elementele componente ale strategiei de resurse umane nu diferă față de elementele generale ale strategiei.

Totuși, pot fi formulate anumite **particularități ale strategiei de resurse umane:**

Obiective

- obiectivele strategice de resurse umane decurg din cele generale ale organizației, nefiind aceleași;

Exemplu

Astfel, dacă obiectivele strategice generale se referă la cote de piață, profituri, cifre de afaceri, eficiență economică, investiții etc., cele de resurse umane au în vedere asigurarea cantitativă și calitativă de personal, productivitatea muncii, legalitatea operațiilor, motivarea personalului etc.

Termene

- obiectivele strategice de resurse umane au, în general, termene mai apropiate decât obiectivele generale;

Exemplu

Dacă un obiectiv general este, de exemplu, obținerea unui profit de 10 milioane USD în anul 2005, iar una dintre modalitățile de acțiune este deschiderea unei noi filiale în orașul X în martie 2003, strategia de resurse umane va trebui să prevadă asigurarea cu personal a filialei până în martie 2003.

Modalități de acțiune

- în stabilirea modalităților de acțiune și a termenelor din strategia de resurse umane trebuie să se prevadă corelarea cu celelalte strategii pe domenii de activitate.

Strategiile pe domenii de activitate sunt derivate din strategia generală. Ele trebuie în permanență corelate, deoarece se interconditionează.

Cine stabilește strategia de resurse umane

Ținând cont că strategia de resurse umane este parte a strategiei generale a organizației, ea trebuie agreată și, eventual, aprobată de conducerea generală a organizației.

Putem întâlni două moduri de avizare și stabilire a strategiei de resurse umane:

- **în cazul organizațiilor descentralizate** – obiectivele strategice de resurse umane sunt convenite de conducerea organizației și managerul de resurse umane; managerul de resurse umane are deplina libertate de stabilire a modului de acțiune și a termenelor intermediare, cu condiția atingerii obiectivelor strategice de resurse umane la nivelul dorit și la termenul stabilit;

Stabilirea și avizarea strategiei de resurse umane

- **în cazul organizațiilor centralizate** – toate elementele strategiei sunt stabilite la nivelul conducerii organizației, bineînțeles pe baza propunerilor și variantelor oferite de managerul de resurse umane. În acest caz, managerul de resurse umane nu va avea decât să pună în aplicare strategia stabilită.

Tipuri de abordare a strategiilor de resurse umane

Obiectivele strategice de resurse umane – desprinse din obiectivele generale ale organizației – pot fi atinse urmând mai multe căi de acțiune.

Alegerea unei anumite modalități de acțiune, dar și modul concret de a acționa depind de viziunea celor care pun în aplicare strategia de resurse umane și de constrângerile care acționează asupra acestora (constrângeri ierarhice, financiare, materiale, de timp, de pregătire profesională, de experiență etc.).

Principalele moduri de abordare a strategiilor de resurse umane pot fi sistematizate prin cuvinte-cheie, după cum urmează:

Moduri de abordare a strategiilor de resurse umane

- ***client*** – clienții lucrătorilor din domeniul resurselor umane sunt: personalul organizației, managerii organizației, instituții de control, parteneri externi și persoane din exteriorul firmei (*a se vedea și capitolul B 19*). Această abordare are în vedere ca, indiferent de modalitățile de acțiune alese, satisfacția clienților să fie maximă;

Moduri de abordare a strategiilor de resurse umane

- ***calitate*** – principala preocupare este calitatea acțiunilor desfășurate, considerându-se că aceasta este adevărata măsură a profesionalismului și „cheia succesului";
- ***comunicare*** – orientarea spre comunicare are la bază credința că, fără comunicare, orice program de resurse umane eșuează. Așadar, comunicarea face ca participarea salariaților la atingerea obiectivelor de resurse umane să fie mai eficientă;
- ***motivare*** – sensul principal al acțiunilor de resurse umane este motivarea resurselor umane și, prin aceasta, antrenarea salariaților la îndeplinirea obiectivelor generale ale organizației;
- ***minim de cheltuieli*** – orice acțiune concretă trebuie să aibă în vedere cheltuieli minime;
- ***administrarea personalului*** – orientarea predominantă este spre completarea documentelor de personal, oferirea de informații exacte și detaliate cu privire la personal, ordine desăvârșită în arhivarea informațiilor etc.;
- ***dezvoltarea personală*** – acest tip de abordare are în vedere individualizarea și oferirea de soluții pentru fiecare salariat, în vederea dezvoltării personale – condiție esențială a succesului strategiei organizației;
- ***creativitate*** – atingerea obiectivelor organizației de-

pinde de creativitatea soluţiilor pe care le oferă salariaţii; astfel, strategia de resurse umane trebuie să încurajeze creativitatea personalului.

Sigur că, în aplicarea unei anumite strategii de resurse umane, nu poate exista doar o singură abordare; putem vorbi cel mult de o abordare dominantă, completată de alte câteva abordări.

Nu se poate spune că există o „reţetă magică" a succesului în abordarea strategiei de resurse umane; tipul de abordare trebuie să fie potrivit profilului organizaţiei şi strategiei generale a organizaţiei.

Cum să stabiliţi abordarea potrivită pentru propria dvs. strategie

– Plan de acţiune –

Iată ce paşi trebuie să urmaţi în stabilirea abordării strategiei de resurse umane:

☞ **Luaţi în calcul tipul organizaţiei dvs.**

În tabelul de mai jos vă prezentăm exemple de posibile abordări în funcţie de tipul organizaţiei.

Tipul organizaţiei	Abordări posibile
Administraţie publică	*Administrarea personalului* *Client* *Comunicare*
Firmă de distribuţie	*Motivare* *Calitate* *Minim de cheltuieli*
Organizaţie nonguvernamentală	*Comunicare* *Dezvoltare personală* *Calitate*

R·S RENTROP & STRATON

Tipul organizației	Abordări posibile
Firmă de producție software	*Creativitate* *Client*
Unitate de producție	*Administrarea personalului* *Minim de cheltuieli* *Motivare*
Echipă de fotbal	*Comunicare* *Dezvoltare personală*

☞ **Puneți în acord abordarea dvs. cu strategia generală a organizației.**

Iată tabelul ce prezintă legătura dintre strategia generală a organizației și tipul de abordare indicat:

Strategie generală	Abordări posibile
Strategie de redresare	*Calitate* *Minim de cheltuieli*
Strategie de consolidare	*Administrarea personalului* *Client* *Comunicare*
Strategie de dezvoltare	*Motivare* *Comunicare* *Creativitate*
Strategie de inovare, specializare, retehnologizare	*Creativitate* *Calitate* *Comunicare*
Strategie de reorganizare	*Comunicare* *Minim de cheltuieli*

☞ **Luați în calcul pregătirea profesională și experiența specialiștilor de resurse umane.**

Pentru a utiliza cu succes o anumită abordare trebuie să aveți în vedere tipul de specialiști în resurse umane care vor pune în aplicare strategia. De exemplu, este foarte greu să treci de la orientarea spre *calitate* la orientarea spre *minim de cheltuieli* sau invers.

☞ **Aveți în vedere viziunea generală la nivelul conducerii organizației.**

Vă va fi foarte greu să impuneți o abordare de genul *dezvoltarea personalului* în condițiile în care la nivel de organizație se fac planuri de reducere a cheltuielilor...

Nu trebuie uitat că abordarea pe care o folosiți în aplicarea strategiei de resurse umane nu este strategia însăși, ci ea influențează doar instrumentele de acțiune. Este foarte posibil ca, folosind abordări diferite, să puteți atinge aceleași obiective strategice de resurse umane.

Cum să puneți în practică strategia de resurse umane

Odată stabilite obiectivele strategice de resurse umane, termenele de îndeplinire, precum și resursele disponibile și necesare, trebuie să alegeți modalitățile de acțiune și să treceți la aplicarea acestora în practică.

Cum să alegeți modalitățile de îndeplinire a obiectivelor

– Plan de acțiune –

Iată cum vă recomandăm să acționați:

☞ Stabiliți obiective intermediare și termene intermediare pentru acestea.

☞ Inventariați metodele și instrumentele posibile pentru atingerea obiectivelor intermediare.

☞ Stabiliți resursele necesare pentru aplicarea fiecărei metode posibile.

☞ Selectați metodele de lucru în funcție de: resurse necesare, termene stabilite, calitatea indusă de fiecare metodă.

☞ Însumați resursele necesare pentru toate acțiunile de întreprins și comparați cu resursele disponibile.

☞ În cazul în care vă încadrați în resursele disponibile, puteți trece la implementarea strategiei.

☞ În cazul în care nu vă încadrați în resursele disponibile, încercați să obțineți resurse suplimentare sau căutați să folosiți metode mai puțin costisitoare.

Pentru a proceda conform planului de acțiune de mai sus, vă recomandăm folosirea formularelor de la pag. S 77/013 și S 77/014.

Exemplu

Iată un scurt exemplu privitor la aplicarea acestui plan de acțiune:

Obiectiv strategic la nivel de organizație: creșterea productivității muncii cu x% până la 1 ianuarie 2003.

Obiective strategice de resurse umane (derivate din obiectivul strategic la nivel de organizație):

- reducerea absenteismului până la maximum y ore lunar;
- reducerea fluctuației de personal din sectoarele productive cu z%;
- îmbunătățirea calificării personalului de întreținere-reparații;

RENTROP & STRATON

Formular

Obiectiv strategic de resurse umane – **Termen de realizare –**								
Obiective intermediare								
OI 1 – TR –			OI 2 – TR –			OI 3 – TR –		
Variante de acțiune			**Variante de acțiune**			**Variante de acțiune**		
V1.1	V1.2	V1.3	V2.1	V2.2	V2.3	V3.1	V3.2	V3.3
resurse necesare	resurse necesare	resurse necesare	resurse necesare	resurse necesare	resurse necesare	resurse necesare	resurse necesare	resurse necesare

Resurse disponibile:
Resurse necesare V1.1, V2.2, V3.1
Resurse necesare V1.3, V2.3, V3.2
Resurse necesare V1.2, V2.2, V3.3
Varianta optimă

- creșterea timpului efectiv de muncă prin reducerea timpilor morți cu t%.

Avem în vedere **obiectivul** îmbunătățirii calificării personalului de întreținere-reparații.

Pentru aceasta, **obiectivul intermediar** este desfășurarea unui curs de pregătire teoretică cu privire la tehnologia H.

Varianta 1: curs extern la sediul furnizorului extern de pregătire.
Resurse necesare: .... lei pentru furnizorul de pregătire;
.... lei oprire producție pentru personalul ce participă la curs.

Exemplu

Varianta 2: curs intern, furnizat de firma de pregătire ABC (în afara orelor de program).
Resurse necesare: .... lei pentru furnizorul de pregătire;
.... lei sala de curs;
.... lei consumabile.

Varianta 3: curs intern furnizat de un specialist al firmei.
Resurse necesare: .... lei pregătire în domeniul formării specialistului firmei;
.... lei sala de curs;
.... lei consumabile.

Cum să puneți în practică soluțiile alese

După stabilirea modalităților de acțiune, este necesară implementarea acestora până la termenele stabilite și la nivelul de calitate dorit.

Metode de aplicare a soluțiilor alese

Principalele modalități la care puteți apela sunt:

- planul;
- programul;
- proiectul;
- managementul prin obiective.

Caracteristicile acestor metode de implementare le găsiți sistematizate în tabelul următor:

Planul	Pentru fiecare obiectiv intermediar sunt stabiliți pașii concreți de aplicare, termenele intermediare și persoana(ele) responsabilă(e) cu derularea acțiunilor.
Programul	Destinat acțiunilor ample, repetitive și continue. Putem vorbi de *program de analiză a posturilor, program de integrare a salariaților, program de sănătate și securitate în muncă* etc.
Proiectul	Pentru acțiunile noi, care nu s-au efectuat în cadrul organizației sau pentru introducerea unor schimbări semnificative în modul de lucru. Se derulează pe perioade bine delimitate în timp; în cazul în care se pune problema derulării continue a proiectelor, acestea se transformă în programe. Pot exista: *proiect de reducere a cheltuielilor salariale, proiect de diminuare a fluctuației, proiect de sistem de salarizare* etc.
Managementul prin obiective	În esență, tot o metodă de planificare, mai complexă, instituind și proceduri de control și de corectare a „drumului" de parcurs.

Există o strategie de resurse umane în organizația dvs.?

Test

Dacă sunteți responsabil cu elaborarea sau cu implementarea strategiei de resurse umane în organizația dvs., următorul chestionar vă poate fi de folos pentru a evalua modul în care decurg aceste acțiuni.

Pentru întrebările cu 4 variante de răspuns, puteți alege unul sau mai multe răspunsuri care corespund situației din firma dvs.

1. Cunoașteți obiectivele generale ale organizației dvs.?

a. Le cunosc pe cele pe termen lung. (10 p)
b. Le cunosc pe cele pe termen mediu. (5 p)
c. Le cunosc pe cele pe termen scurt. (3 p)
d. Nu le cunosc. (0 p)

2. Cunoașteți obiectivele de resurse umane ale organizației dvs.?

a. Le cunosc pe cele pe termen lung. (10 p)
b. Le cunosc pe cele pe termen mediu. (7 p)
c. Le cunosc pe cele pe termen scurt. (5 p)
d. Nu le cunosc. (0 p)

3. Considerați că obiectivele de resurse umane sunt conforme strategiei generale a organizației?

a. Da. (5 p)
b. Nu. (0 p)

4. S-a întâmplat în ultimul an să derulați acțiuni concrete de resurse umane care în final s-au dovedit a fi inutile (nu s-au mai pus în practică)?

a. Majoritatea acțiunilor pe care le-am derulat nu au mai fost considerate utile de către conducerea organizației. (0 p)

R&S RENTROP & STRATON

b. Au fost cazuri. (3 p)
c. Nu. (10 p)

5. Ați fost implicat în stabilirea obiectivelor de resurse umane?

a. Da. (10 p)
b. Nu. (0 p)

6. În organizația dvs. sunt stabilite termene concrete pentru realizarea obiectivelor generale și intermediare de resurse umane?

a. Da. (5 p)
b. Doar pentru cele intermediare. (2 p)
c. Nu. (0 p)

7. Considerați că termenele pe care le aveți pentru realizarea obiectivelor sunt realiste?

a. Da. (5 p)
b. Nu. (2 p)
c. Nu sunt stabilite termene. (0 p)

8. Pentru realizarea obiectivelor intermediare sunt stabilite responsabilități pe persoane?

a. Da. (5 p)
b. Pentru o parte din ele. (2 p)
c. Nu. (0 p)

9. Există forme de comunicare în cadrul organizației prin care fiecare sector de activitate să prezinte stadiul implementării strategiei?

a. Da. (10 p)
b. Există, dar comunicarea este intermitentă. (5 p)
c. Extrem de rar. (1 p)
d. Nu există. (0 p)

10. Există o viziune clară a modului în care trebuie să se acționeze pentru realizarea obiectivelor (având în vedere tipurile de abordare a strategiilor de resurse umane)?

a. Da, și acest mod de acțiune este împărtășit de toți cei ce pun în aplicare strategia. (10 p)
b. Da, la nivelul conducerii activității de resurse umane; restul persoanelor trebuie doar să aplice ce li se spune. (4 p)
c. Nu există. (0 p)

11. Viziunea asupra modului în care trebuie abordată strategia este în concordanță cu tipul firmei și cu strategia generală a organizației?

a. Da. (10 p)
b. Nu – departamentul de resurse umane are o viziune aparte asupra acestui aspect. (3 p)
c. Nu există o astfel de viziune. (0 p)

Interpretarea rezultatelor

Sub 15 p – nu se poate vorbi despre o strategie de resurse umane în cadrul organizației dvs.

Între 15 p și 30 p – se încearcă implementarea unei strategii de resurse umane, numai că există destule lucruri de pus la punct. Pentru fiecare întrebare a chestionarului la care nu vi s-a potrivit varianta de răspuns cu punctaj maxim, vă recomandăm consultarea acestui capitol.

Peste 30 p – sunteți pe drumul cel bun; în cadrul organizației dvs. se poate vorbi de o strategie de resurse umane închegată și de un efort coerent de implementare a acesteia.

RS RENTROP & STRATON

Stresul la locul de muncă

S 82

Ce este stresul la locul de muncă S 82/002

Efectele stresului asupra angajaţilor S 82/003

Cum devine munca factor de stres S 82/006

De ce este stresul la locul de muncă un pericol pentru firmă S 82/008

Cum să controlaţi stresul la locul de muncă în firma dvs. (Listă de control) S 82/008

Stresul şi accidentele de muncă S 82/009

Soluţii în combaterea stresului la locul de muncă S 82/010

Cum să preveniţi stresul la nivelul organizaţiei S 82/014

Cum să preveniţi stresul la nivelul grupului de lucru S 82/015

RENTROP & STRATON

Ce este stresul la locul de muncă

?

Conform Convenției 72 a Organizației Mondiale a Sănătății (OMS), **stresul** este „o stare percepută ca negativă de un grup de angajați, însoțită de disconfort sau disfuncționalități la nivel fizic, psihic și/sau social, stare care este consecința faptului că angajații nu sunt în măsură să răspundă exigențelor și așteptărilor ce le sunt impuse de situația lor la locul de muncă".

Clasic, stresul a fost considerat *boala managerilor*. În prezent, sunt puțini cei care mai cred acest lucru: toată lumea poate fi stresată din cauza activității depuse, în special angajații care efectuează o muncă de rutină sau care nu au nici un cuvânt de spus în ceea ce privește munca lor.

Efectul stresului

Dacă pe termen scurt și în anumite situații stresul poate avea consecințe pozitive, repetarea frecventă a acestui ciclu va epuiza din ce în ce mai mult victima stresului, pe toate planurile.

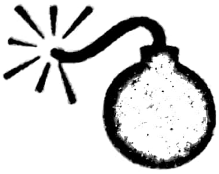
Epuizarea poate fi fizică și/sau psihică, amândouă ducând la îmbolnăvire.

Epuizarea fizică

În primul stadiu al stresului, cel al situațiilor tensionale, survin deja probleme fizice, cum ar fi: dureri de cap, amețeli, dureri de spate, palpitații, probleme de digestie.

Dacă nu se face nimic pentru combaterea acestor neplăceri, evoluția stării fizice conduce la **oboseală cronică** sau **surmenaj**. Angajatul își pierde capacitatea de muncă și riscă să fie disponibilizat pentru **absențe de lungă durată.**

Mulți angajați bolnavi ca urmare a surmenajului vin totuși la lucru – de frica consecințelor pe care le-ar avea lipsa lor. Astfel ei rezolvă pe moment problema, dar pe termen lung consecințele sunt foarte grave.



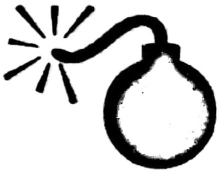
Epuizarea psihică

Epuizarea psihică se manifestă sub forma unei „oboseli" la nivel emoțional și se întâlnește, în special, la cei a căror activitate presupune contact permanent cu oamenii: profesorii, medicii, lucrătorii sociali, consilierii, funcționarii publici, lucrătorii din domeniul bancar sau al asigurărilor etc.

Angajații epuizați psihic simt că nu mai sunt capabili să presteze acest gen de muncă, dar nu pot face o schimbare în viața lor de pe o zi pe alta, mai ales dacă simt că datoria față de alții este mai mare decât datoria față de propria lor persoană.

Efectele stresului asupra angajaților

Mulți angajatori afirmă că stresul la serviciu este inevitabil și chiar indispensabil.



Există manageri care utilizează stresul **pentru a impulsiona competiția** dintre salariați. Profitul este doar momentan, iar efectele pe termen lung sunt, uneori, dezastruoase pentru firmă.

Efectele stresului la nivel psihologic mental

Faza de apărare	Faza de epuizare
Rezistența, puterea de concentrare și creativitatea angajatului sporesc.	➜ Oboseală, surmenaj, claritate redusă în gândire, atitudine pesimistă ➜ Indecizie, greșeli nejustificate ➜ Fenomene de uitare, insomnie

RENTROP & STRATON

Rezistența, puterea de concentrare și creativitatea angajatului sporesc.	➜ Scăderea capacității de concentrare și a intuiției ➜ Scăderea dramatică a rezistenței pe termen lung ➜ Scăderea capacității de anticipare a rezultatelor acțiunilor și comenzilor ➜ Pierderea capacității de sinteză și analiză

Cu cât persoana epuizată este mai sus în ierarhia companiei, cu atât rezultatele acțiunii acesteia sunt mai grave și afectează un număr mai mare de oameni.

Efectele stresului la nivel psihologic emoțional

Faza de apărare	Faza de epuizare
Angajatul are, aparent, bună dispoziție, încredere și motivație.	➜ Iritabilitate ➜ Nervozitate, depresie, anxietate ➜ Pierderea încrederii în propria persoană și în ceilalți ➜ Cinism ➜ Lipsă de entuziasm și de motivație ➜ Teamă nedefinită ➜ Umor nejustificat 17

Efectele stresului la nivel comportamental

Faza de apărare	Faza de epuizare
● Spirit de inițiativă și creativitate sporite ● Eficacitate sporită ● Flexibilitate ridicată	➜ Pierderea liniștii interioare, manifestată prin hipermobilitate, dezechilibru, lipsă de energie, ostilitate față de mediul obișnuit

• Spirit de inițiativă și creativitate sporite • Eficacitate sporită • Flexibilitate ridicată	➜ Lipsa sociabilității, a comunicării, dorința de izolare ➜ Scăderea dramatică a randamentului ➜ Probleme familiale sporite ➜ Creșterea consumului de țigări, cafea și alcool ➜ Absenteism

Efectele stresului la nivel fiziologic

Faza de apărare	Faza de epuizare
• Accelerarea ritmului cardiac • Diminuarea funcției intestinale • Mai buna funcționare a plămânilor • Rezistență sporită la durere • Creșterea energiei printr-o mai bună gestionare energetică • Imunitate crescută	➜ Creșterea aportului de adrenalină în organism, ceea ce conduce la creșterea concentrației de acizi grași liberi, a colesterolului și a trigliceridelor ➜ Accelerarea ritmului cardiac ➜ Dureri în piept ➜ Hipertensiune ➜ Tromboză ➜ Aritmie cardiacă ➜ Astm ➜ Hiperventilație ➜ Dureri de stomac, de spate, de cap, dureri musculare ➜ Moarte subită ca urmare a unei fibrilații ventriculare ➜ Infarct cardiac sau accident vascular cerebral ➜ Diabet ➜ Căderea sistemului imunitar, urmată de cancer

Cum devine munca factor de stres

Munca devine stresantă din cauza unor **agenţi stresori,** de care trebuie să ţineţi cont la o analiză a activităţii companiei dvs.

Agenţii stresori sunt următorii:

Agenţi stresori legaţi de conţinutul muncii

1. Agenţi stresori legaţi de conţinutul muncii:

- ➜ muncă multă nenormată;
- ➜ ritm de lucru mult prea rapid;
- ➜ muncă prea dificilă faţă de posibilităţile angajatului;
- ➜ prea puţin de lucru;
- ➜ muncă monotonă sau cu cicluri prea scurte;
- ➜ prea multe sau prea puţine responsabilităţi;
- ➜ exigenţe puţin precizate;
- ➜ foarte puţină libertate în executarea operaţiunilor.

Agenţi stresori legaţi de locul de muncă

2. Agenţi stresori legaţi de condiţiile de la locul de muncă (ergonomie, securitatea muncii):

- ➜ muncă periculoasă (substanţe chimice, lucru sub tensiune electrică mare, lucru la înălţime etc.);
- ➜ zgomot, vibraţii, iluminat necorespunzător;
- ➜ temperatura, ventilaţia, umiditatea aerului necorespunzătoare;
- ➜ poziţia corpului necorespunzătoare;
- ➜ echipamente necorespunzătoare;
- ➜ ore suplimentare excesive;
- ➜ modalitatea de organizare a muncii sau nerespectarea pauzelor.

3. Agenţi stresori legaţi de relaţiile de muncă:

- ➜ perspectivă slabă în ceea ce priveşte cariera;
- ➜ nivelul de salarizare şi modalitatea de plată;

Agenţi stresori legaţi de relaţiile de muncă

- ➜ sistemul de prime; ?
- ➜ securitatea insuficientă a locului de muncă;
- ➜ tipul de contract individual de muncă;
- ➜ modalitatea de primire a sarcinilor;
- ➜ insuficienta susţinere la locul de muncă;
- ➜ hărţuire de orice tip (inclusiv sexuală);
- ➜ jigniri; discriminări.

Exemplu

- *Conţinutul muncii devine factor de stres:* Daniel este angajat într-un birou. Munca lui constă în a codifica serii interminabile de date. El face aceasta zilnic, timp de 8 ore.

- *Condiţiile ergonomice şi de securitate de la locul de muncă devin factor de stres:* Daniel lucrează într-o încăpere cu încă cinci colegi, situată la etajul al treilea al unei clădiri vechi, fără ascensor. Are un birou de dimensiuni mici, nu are loc suficient pentru hârtiile de serviciu şi absolut deloc pentru lucrurile personale. Nu are telefon pe biroul personal, iar iluminatul se face cu neon. Nu există aer condiţionat, aerisirea făcându-se printr-o fereastră foarte mică, care dă în curtea interioară a clădirii.

- *Condiţiile de muncă devin factor de stres:* Programul de lucru nu prevede pauză de masă, iar în clădire există doar o singură toaletă – la parter.

- *Relaţiile de muncă devin factor de stres:* Şeful nu îl cheamă decât ca să-i dea sarcini şi nu-i spune niciodată dacă este mulţumit sau nemulţumit de munca lui. Nu i se comunică niciodată vreo schimbare de salariu, nu ştie dacă are şanse de promovare, iar concediul nu poate să şi-l ia decât atunci când îi dă voie şeful.

Ca urmare a acestor condiții de la locul de muncă, Daniel simte că activitatea sa este extrem de stresantă. El are dureri de cap, insomnii și dă semne de nervozitate.

De ce este stresul la locul de muncă un pericol pentru firmă

Analizați dvs. înșivă consecințele factorilor cauzatori de stres, precum în exemplul de mai jos.

Vă atragem atenția că, indiferent de procesul analizat, dacă nu se iau măsuri, **rezultatul economic pentru firmă** este la fel de dezastruos.

Procesul cauzator de stres	Percepția angajatului	Sentimentele angajatului	Răspunsul afectiv	Răspunsul comportamental	Rezultate economice pentru firmă
Lipsa pauzelor în programul de lucru, proasta împărțire a atribuțiilor, plata preferențială	Monotonie	Plictiseală, blazare	Dezamăgire	Întârzieri, absenteism, randament scăzut, stres	Faliment

Cum să controlați stresul la locul de muncă în firma dvs.

Atunci când organizați sau reorganizați activitatea companiei dvs., **verificați cât de mare este riscul de a avea angajați stresați.**

Treceți în revistă lista de control de mai jos și bifați acele surse de stres care se manifestă efectiv la locurile de muncă din firma dvs. În felul acesta veți ști asupra căror factori trebuie să acționați pentru a ține stresul sub control.

– Listă de control –

- ☐ Evenimente majore recente: accidente de muncă, concedieri, sancțiuni, pierderea unor clienți importanți etc.
- ☐ Schimbări majore ale instrucțiunilor și procedurilor de lucru
- ☐ Lucrul peste orele de program (care poate fi și ilegal)
- ☐ Reorganizări majore la intervale de timp prea scurte
- ☐ Prea mult de lucru într-un timp prea scurt (în grabă se fac multe greșeli ce trebuie refăcute)
- ☐ Frecventa criticare a angajatului atunci când greșește și lipsa recompensei când acesta lucrează bine
- ☐ Conflicte între angajații care lucrează la proiecte comune (încurajați cooperarea, nu competiția!)
- ☐ Standarde lipsă sau confuze (lipsa fișei postului, roluri ambigue sau conflict de roluri, lipsa de comunicare etc.)

Stresul și accidentele de muncă

Mulți oameni cred că accidentele se întâmplă fără ca oamenii să poată interveni în vreun fel. În realitate, foarte multe accidente sunt explicabile.

Ele au cauze raționale, iar prevenirea lor se face pas cu pas. Dacă nu se iau măsuri corective, accidentele se pot repeta.

Cauzele accidentelor de muncă

Cauzele accidentelor sunt, în cea mai mare măsură, **condițiile de muncă nesigure** și/sau **acțiunile nesigure** ale angajaților.

„Formula" producerii unui accident de muncă se poate exprima astfel:

starea fizică și psihică proastă a angajatului + + condiții proaste de lucru ⇛ accident de muncă, suferință umană, procese, bani pierduți, timp pierdut, întârzieri ale producției.

Chiar dacă în firma dvs. s-a făcut instructajul de protecție a muncii și s-au luat măsuri de siguranță a muncii, este obligatoriu să urmăriți în permanență **respectarea normelor de sănătate și securitate a muncii,** deoarece angajații sunt tentați

- să câștige timp pe seama nerespectării normelor de sănătate și securitate a muncii;
- să facă cât mai puțin efort pe seama nerespectării normelor;
- să mizeze pe confortul aparent oferit de echipamente și să nu respecte întocmai normele;
- să câștige o aparentă independență pe seama nerespectării normelor;
- să imite pe cei din grup care nu respectă întocmai normele.

Soluții în combaterea stresului la locul de muncă

Este evident că stresul la locul de muncă este, înainte de toate, o problemă legată de **organizarea muncii.**

? **Femeile** sunt de 2,35 ori mai afectate de stres decât bărbații. Aceasta nu din cauza faptului că ar fi mai sensibile la stres, ci deoarece ele se ocupă, în plus, de gospodărie și de creșterea copiilor.

Angajații care prestează muncă necalificată ? sunt supuși unui risc crescut de stres, în comparație cu cei care au o calificare superioară.

Diminuarea efectelor stresului

Pârghiile asupra cărora puteți acționa în vederea diminuării efectelor stresului sunt:

- ✓ ergonomia;
- ✓ comportamentul la locul de muncă și comunicarea în organizație;
- ✓ libertățile oferite angajaților și interdicțiile impuse acestora.

Soluții ce țin de condițiile ergonomice

Ergonomia este știința care are ca obiectiv adaptarea muncii la om. Mai pe larg, ergonomia este adaptarea mediului de lucru la funcțiile fizice și psihice ale omului.

Rezultatele ei se limitează, adesea, la adaptarea tehnicii de lucru la om. De exemplu: adaptarea locului de muncă la aptitudinile și limitele fizice ale angajatului.

Starea fizică bună a angajaților

În ceea ce privește **starea fizică bună** a angajaților, ergonomia trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- ritmul de lucru;
- locurile de odihnă;
- aspectul locului de muncă;
- proiectarea echipamentului de lucru.

Starea psihică bună a angajaților

În ceea ce privește **starea psihică bună** a angajaților, ergonomia trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- calificarea profesională;
- autonomia (libertatea) în ceea ce privește executarea operațiunilor;
- posibilitatea de a avea contacte cu alți angajați (așa-numitul proces de *umanizare a muncii)*;
- comunicarea și informarea.

Nu uitați că **satisfacția la locul de muncă** este un factor care duce la performanță.

O modalitate prin care puteți asigura satisfacția la locul de muncă pentru angajații dvs. este aceea de a ține seama de toate rigorile pe care le presupune **proiectarea postului.**

Proiectarea postului

Iată care sunt **exigențele** pe care trebuie să le respectați la proiectarea postului:

- ✓ postul trebuie să se caracterizeze printr-o varietate optimă a sarcinilor și printr-o durată adecvată a ciclului de muncă;
- ✓ sarcinile corespunzătoare postului trebuie să solicite exercitarea calificării și a capacităților pe care le are angajatul care ocupă acel post;
- ✓ pentru sarcinile postului trebuie să stabiliți standarde calitative și cantitative;
- ✓ ocupantul postului trebuie să perceapă utilitatea produsului pentru beneficiar și să fie motivat să atingă standardele stabilite;
- ✓ deținătorul locului de muncă trebuie să aibă posibilitatea de a contribui la stabilirea obiectivelor și a metodelor de îndeplinire a acestora;
- ✓ ocupantul postului trebuie să primească un feedback semnificativ în urma performanțelor realizate;

✓ în cazul lucrului în secții, trebuie să prevedeți rotirea posturilor, pentru a preveni instalarea rutinei.

Soluții ce țin de comportamentul la locul de muncă și de comunicarea în organizație

Motivele pentru care trebuie să acordați o atenție deosebită **comunicării organizaționale** sunt următoarele:

Beneficiile comunicării optime

✓ îmbunătățirea stării morale a angajaților;
✓ respectarea dreptului angajaților de a fi informați;
✓ facilitarea acceptării benefice a schimbărilor;
✓ diminuarea disputelor de orice fel;
✓ rezolvarea problemelor legate de salarizare și avansare;
✓ creșterea flexibilității;
✓ diminuarea presiunii sindicatelor.

Unul din factorii de stres majori este imposibilitatea angajaților de a lua decizii sau de a comunica cu șefii ierarhici.

Dacă, dimpotrivă, veți da salariaților dvs. **posibilitatea de a se implica în luarea deciziilor în organizație,** avantajele vor fi multiple:

✓ angajații vor acorda cea mai mare parte a eforturilor lor sarcinilor de serviciu;
✓ angajații vor prefera firma dvs. chiar și atunci când aceasta ar avea probleme financiare;
✓ angajații vor fi gata să presteze eforturi suplimentare dacă și când va fi nevoie;
✓ angajații vor acorda prioritate companiei dvs. dacă valorile și interesele acesteia ar intra în conflict cu cele ale altor grupuri.

Soluții ce țin de libertățile oferite angajaților

Constrângerea la locul de muncă

Constrângerea la locul de muncă este percepută ca o **pedeapsă.** Iar pedeapsa le arată angajaților ceea ce **nu** trebuie să facă, dar nu le arată și *ce anume* sau *cum anume* **ar fi bine** să facă.

Mulți manageri consideră că **sancționarea greșelilor,** menținerea unui **climat rigid,** cu **reguli stricte** (care nu permit nici o abatere) reprezintă cheia succesului în afaceri.

În realitate, angajații nu suportă mult timp un astfel de mediu ostil și nici măcar compensațiile bănești nu-i vor face pe mulți să rămână fideli unei astfel de companii.

Cum să preveniți stresul la nivelul organizației

– Plan de acțiune –

Soluții principale de prevenire a stresului

- ☞ Angajați personal nou atunci când este necesar acest lucru.
- ☞ Asigurați formarea profesională a angajaților.
- ☞ Asigurați dotarea tehnică corespunzătoare.
- ☞ Creați posibilități de promovare pentru angajații firmei dvs.
- ☞ Clarificați sarcinile și rolurile fiecărui angajat.
- ☞ Introduceți munca în part-time.
- ☞ Organizați întâlniri de informare, în care să se prezinte noutățile și să se clarifice aspecte ale colaborării între departamente.

Soluții principale de prevenire a stresului

☞ Solicitați personalului de conducere să adopte o atitudine politicoasă față de toți angajații companiei.

☞ Rezolvați pe loc sau cât mai rapid conflictele și problemele apărute.

•

Soluții secundare de prevenire a stresului

☞ Respectați programul de lucru de 8 ore, precum și perioadele săptămânale de odihnă.

☞ Examinați condițiile de lucru și găsiți soluții ergonomice.

☞ Recomandați-le angajaților să practice tehnici de relaxare, eventual chiar organizate la locul de muncă.

☞ Asigurați supravegherea medicală a angajaților și analizați riscurile de la locurile de muncă.

☞ Asigurați integrarea coerentă în procesul muncii a personalului care traversează o perioadă de stres sau epuizare.

☞ Organizați în firmă cursuri prin care angajații să învețe să prevină și să gestioneze stresul și atacurile la sănătate.

Cum să preveniți stresul la nivelul grupului de lucru

– Plan de acțiune –

☞ Eliminați activitățile inutile.

☞ Procedați la rotirea posturilor.

☞ Solicitați-le șefilor de departamente/de echipe să manifeste atenție în vederea detectării primelor simptome de stres și să stabilească relații de lucru constructive cu subalternii lor.

☞ Organizați cursuri de formare periodică (atât în domeniile care privesc serviciul, cât și în ceea ce privește aptitudinile de ordin social).

Soluții principale de prevenire a stresului

☞ Îmbunătățiți comunicarea în organizație, optimizați procesul de luare a deciziilor și gestionați eficient conflictele.

☞ Contribuiți la crearea spiritului de echipă și a bunei colaborări între angajații companiei.

☞ Încurajați feedback-ul, fie el pozitiv sau negativ.

☞ Încurajați suportul social între membrii echipei.

☞ Asigurați repartiția echitabilă a sarcinilor și responsabilităților.

●

Soluții secundare de prevenire a stresului

☞ Introduceți pauze în programul de lucru.

☞ Creați un climat de lucru în care angajații să nu se simtă vinovați că au acumulat stres și epuizare.

☞ Recomandați-le colegilor de echipă să practice tehnici de relaxare.

☞ Acordați susținere și atenție colegilor care reiau lucrul după o problemă de sănătate generată de stres.

Planul de succesiune

S 85

Cum să elaborați un plan de succesiune eficient în firma dvs. S 85/018

Ghid de pregătire a unui plan de succesiune; recomandări-cheie pentru cei 8 pași de parcurs S 85/021

- Avantajele elaborării unei planificări de succesiune S 85/024

Cum puteți atrage și reține persoanele-cheie cu ajutorul planului de succesiune? S 85/025

Plan de succesiune pentru poziția de top manager S 85/028

Greșeli comune în elaborarea unui plan de succesiune S 85/037

Cum să elaborați un plan de succesiune eficient în fima dvs.

Asigurarea suportului angajaților în dezvoltarea cu succes a companiei prin elaborarea și implementarea unui plan real și eficient de succesiune a devenit un **element de strategie în planificarea** activității unei afaceri.

Planificarea succesiunii este o parte a procesului de pregătire a viitorului companiei. Pentru a avea succes în această activitate trebuie să pregătiți succesiunea nu doar pentru CEO-ul companiei, ci să vă gândiți la toate pozițiile și la toate persoanele-cheie.

Este foarte greu, dacă nu aproape imposibil, să promovați pe cineva cu succes dacă nu aveți o altă persoană pregătită și capabilă să ocupe poziția care rămâne vacantă.

Pentru implementarea cu succes a unui plan de succesiune va trebui să vă răspundeți cel puțin la următoarele întrebări:

- Care este direcția de dezvoltare a companiei pe termen lung?
- Aveți un plan strategic efectiv după care să vă ghidați în urmărirea acestei direcții?
- Care sunt zonele-cheie care necesită continuitate și dezvoltare permanentă a resurselor umane din companie?
- Care sunt persoanele-cheie pe care doriți să le dezvoltați pentru viitor?
- Cum se încadrează planul de succesiune în strategia generală a companiei?

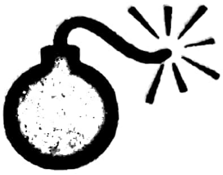
- Vă concentrați eforturile în zonele în care veniturile vor fi cele mai mari?
- Care este parcursul unei cariere în compania dvs. pe care ar trebui să îl urmeze cei mai talentați angajați?
- Aveți stabilită planificarea carierei pentru fiecare poziție-cheie din companie în conformitate cu abilitățile și talentele oamenilor pe care îi aveți în vedere?
- Angajații dvs. lucrează în mod frecvent peste programul normal de lucru? Cât de mult depinde succesul activității companiei de munca suplimentară neplătită a lor?
- Ce faceți în situația în care angajații își iau laptopul companiei pe perioada weekend-ului pentru a lucra și a păstra contactul cu locul de muncă? Aprobați comportamentul lor, mai ales că și dvs. faceți același lucru?
- Vă întrebați vreodată dacă aveți cea mai potrivită cultură organizațională în companie?
- Ați întreprins vreodată pași concreți în a sprijini angajații dvs. să obțină un echilibru între viața profesională și cea de familie?

Pe termen scurt, ignorarea acestor aspecte ar putea conduce la concluzia că acest mod de activitate este productiv pentru companie. Pe termen lung, însă, veți avea de suportat multe consecințe negative:

Consecințe negative

- ➔ absențe numeroase și din ce în ce mai frecvente ale angajaților stresați sau bolnavi;
- ➔ cheltuieli costisitoare cu numirea și pregătirea altor angajați pentru înlocuirea celor absenți;
- ➔ stres și nopți nedormite pentru top management în încercarea de a găsi soluții de rezolvare a problemelor create de pierderea angajaților-cheie.

Soluția constă în **elaborarea unor planuri de succesiune și implementarea unei culturi organizaționale** care să favorizeze realizarea unui echilibru între viața profesională și cea de familie.



Nu elaborați planificări de cariere „virtuale", care nu țin cont de specificul companiei, nevoile reale și particularitățile angajaților vizați pentru promovare.

Fiecare situație de succesiune trebuie să fie analizată și optimizată în funcție de particularitățile și necesitățile companiei și ale fiecărui angajat în parte.

Planificare pro-activă

Planificarea succesiunii trebuie să fie pro-activă: rotiți angajații pe care intenționați să îi avansați pe mai multe posturi pentru a fi pregătiți și a căpăta experiență înainte ca aceștia să fie necesari în postul respectiv.

În plus, este nevoie să alocați timp suficient succesorilor să se dezvolte. Nu trebuie să le cereți să învețe toate responsabilitățile și activitățile peste noapte.

În elaborarea strategiilor pentru planurile de succesiune puteți avea diferite abordări, în funcție de situația existentă în compania dvs.:

S-ar putea să fie suficient să rotiți angajații candidați la o succesiune de pe o poziție pe alta pentru a le oferi o gamă largă de experiențe în scopul de a se pregăti pentru a ocupa un post rămas vacant.

Sau s-ar putea să fie nevoie de o implicare mult mai serioasă în selectarea departamentelor sau dis-

ciplinelor în care vor fi implicați angajații pentru pregătirea lor în vederea ocupării unor noi poziții.

În unele cazuri, pregătirea și promovarea unui angajat pe o anumită poziție depinde în proporție foarte mare de cultura organizațională și de procesele existente în companie.

În alte cazuri, deciziile privind modalitatea în care se realizează succesiunea depind și de capabilitățile și competențele angajaților candidați, nu doar de structura și procesele existente în companie.

Planificarea trebuie revizuită cel puțin o dată pe an și chiar mai des, în funcție de realitate, care este în continuă schimbare.

Ghid de pregătire a unui plan de succesiune; recomandări-cheie pentru cei 8 pași de parcurs

Vă prezentăm în continuare câteva sfaturi utile atât în reținerea angajaților valoroși, cât și în recrutarea de noi talente:

1. Evaluați mediul de lucru din compania dvs.

Identificați care sunt obiectivele curente și cele viitoare, care sunt proiectele și resursele-cheie necesare realizării și chiar depășirii acestor obiective. Este important să vă concentrați pe acele zone din companie care aduc o cifră mare de afaceri, care contribuie cel mai mult la creșterea, scăderea și/sau consolidarea afacerii.

2. Identificați care este fluctuația de personal din companie și stabiliți care sunt persoanele-cheie pe care doriți să le transformați în lideri și să le pregătiți pentru viitor.

Solicitați fiecărui manager să facă o evaluare a departamentului pe care îl coordonează pentru a stabili care sunt nevoile actuale și viitoare de angajare. Cereți-le să evalueze și membrii echipei care ar putea fi selecționați pentru o eventuală promovare, care sunt interesați să se mute într-un alt departament sau care planifică să părăsească compania într-un viitor apropiat.

3. Stabiliți care sunt obiectivele de performanță și stimulentele direct legate de obiectivele generale ale companiei.

Acest proces vă va permite să identificați și să recompensați „performerii de top", dar și zonele în care angajații au nevoie de dezvoltare.

Nu așteptați niște „evenimente speciale" pentru a promova pe cineva care merită și nu amânați pregătirea unui angajat în vederea dobândirii competențelor necesare unor responsabilități viitoare. Creați oportunitățile pentru fiecare angajat să crească și să se dezvolte pentru a vă menține angajații într-o permanentă stare de provocare și motivare.

4. Elaborați trasee interne de dezvoltare a carierei pentru angajați pe baza abilităților și talentelor reale ale acestora pentru ca ei să crească în permanență.

Creaţi la nivelul companiei un grup separat, format din angajaţi cu experienţă şi calificare înaltă, care să ofere celorlalţi angajaţi consultanţă în dezvoltarea carierei sau alte servicii conexe pentru a căpăta noile competenţe necesare avansării în companie.

5. Oferiţi traininguri specializate tuturor angajaţilor din fiecare departament al companiei.

Acest lucru este deosebit de important pentru angajaţii-cheie pe care intenţionaţi să îi avansaţi, dar şi pentru ceilalţi angajaţi care vor beneficia de cunoştinţe adiţionale legate de postul pe care îl ocupă şi despre celelalte posturi din departament/companie.

Cross-trainingul

Cross-trainingul (familiarizarea tuturor angajaţilor dintr-un departament cu activităţile şi responsabilităţile tuturor posturilor din departamentul respectiv) este important în mod special pentru situaţiile în care un angajat pleacă pe neaşteptate din departament.

Ceilalţi angajaţi vor avea posibilitatea de a înţelege ce anume presupune postul respectiv, în acest fel putându-se recupera foarte uşor pierderea.

6. Încurajaţi angajaţii-cheie să îşi continue educaţia oferindu-le rambursarea costurilor sau programe de formare care să le dea posibilitatea sporirii cunoştinţelor în domeniul lor de activitate sau într-un domeniu lărgit. Este important să stimulaţi participarea lor la diferite conferinţe, congrese şi la întrunirile asociaţiilor din domeniul de activitate al companiei.

7. **Implementați un program de recrutare comprehensiv și care să privească spre viitor în** vederea acoperirii atât a nevoilor actuale, cât și viitoare ale companiei.

Dezvoltați un „brand de recrutare" solid, menit să atragă candidații cu calificări superioare din exterior în cazul în care resursele din interior nu pot satisface nevoile companiei pentru o anumită poziție.

Fiți creativ și utilizați o varietate de metode inclusiv site-urile de recrutare on-line, târgurile de joburi, agențiile de recrutare și rețelele de cunoștințe. Nu uitați să luați în calcul site-urile pentru „job-uri" de nișă din domeniul de activitate al companiei.

8. **Comunicați și reevaluați planul de succesiune și programul de retenție cel puțin trimestrial** pentru a „ajusta" nevoile de angajare ale companiei și a determina succesul în „dezvoltarea angajaților".

Țineți minte: de foarte multe ori este mult mai costisitor să angajați persoana potrivită din exterior decât să sprijiniți dezvoltarea unui angajat din interior. În plus, o persoană din interior prezintă mai mult potențial de loialitate și dorință de a rămâne în companie decât cineva din exterior!

Avantajele elaborării unei planificări de succesiune

✓ Veți avea în orice moment o sursă de angajați bine pregătiți, cu experiențe lărgite și motivați care sunt capabili să ocupe poziţiile-cheie necesare.

- ✓ În companie va exista întotdeauna o rezervă de candidaţi dezirabili, integraţi în cultura organizaţională, care şi-au stabilit obiective personale pozitive.
- ✓ Nevoile viitoare în materie de resurse umane vor fi armonizate cu disponibilitatea resurselor adecvate în cadrul companiei.
- ✓ Persoanele-cheie vor avea stabilite obiective bine definite, care îi motivează să rămână în companie, asigurându-se în acest fel necesarul de succesori capabili pentru fiecare poziţie importantă cuprinsă în planul de succesiune.
- ✓ Veţi avea trasee de dezvoltare a carierei bine definite, care să sprijine compania în recrutarea şi reţinerea celor mai buni angajaţi.
- ✓ Reputaţia firmei se va îmbunătăţi şi va fi percepută ca un loc de muncă stimulativ, provocator, ceea ce va facilita atragerea celor mai buni angajaţi.

Cum puteţi atrage şi reţine persoanele-cheie cu ajutorul planului de succesiune?

În calitate de manager de resurse umane trebuie să anticipaţi nevoile de resurse umane ale companiei în conformitate cu dezvoltarea afacerii şi cu poziţia pe care o ocupă pe piaţă la un moment dat.

S-ar putea să nu fie neapărat nevoie să aveţi un plan de succesiune pentru fiecare poziţie din companie, dar cu siguranţă există unele **zone-cheie de**

responsabilitate pentru care trebuie obligatoriu să elaborați un astfel de plan.

În elaborarea **planului de succesiune** trebuie să aveți în vedere, în primul rând, identificarea permanentă a angajaților cu un înalt potențial pentru companie, plasarea acestora în pozițiile-cheie și asigurarea mijloacelor de retenție.

Persoanele-cheie

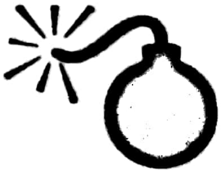
Persoanele-cheie sunt acele persoane a căror lipsă la un moment dat, indiferent de motiv, afectează în mod negativ activitatea companiei. O persoană-cheie poate fi un director, un manager de vânzări sau de proiect sau orice angajat care are o contribuție directă deosebită la realizarea obiectivelor și profitului companiei.

Iată câteva dintre întrebările la care dvs., în calitate de manager de resurse umane, va trebui să găsiți răspuns, **atunci când vă confruntați cu pierderea unei persoane-cheie:**

- Ce se întâmplă dacă cineva din companie se îmbolnăvește sau este în concediu?
- Cât de mare este stresul resimțit de angajații dvs. din cauza lipsei unei persoane capabile să îndeplinească atribuțiile unui angajat atunci când acesta lipsește din diverse motive?
- Activitatea firmei continuă imperturbabil? Sau lipsa unei persoane pune și mai multă presiune și stres asupra celor care încearcă să își realizeze propriile activități și responsabilități și să suplinească lipsa unui coleg?
- Pozițiile-cheie din companie rămân vulnerabile?
- Cât de repede ați putea pregăti alte persoane din interior pentru a prelua rolul unei persoane-cheie care a plecat?

- Pentru a ocupa un post-cheie vacant ar trebui să căutați în afara companiei? Cât timp v-ar lua acest lucru?
- Care sunt costurile pe care le estimați, incluzând angajarea unei alte persoane, precum și pierderea oportunităților și a profitului cauzată de funcționarea deficientă a companiei în lipsa unei/unor persoane-cheie?
- Care este impactul asupra clienților dvs.?
- Ce plan de rezervă există în companie pentru a face față unei situații de dispariție a unei persoane-cheie?
- Compania se preocupă în mod activ de planificarea angajaților în așa fel încât să existe întotdeauna persoane care au experiența și formarea necesare pentru a prelua funcțiunile dintr-un departament în cazul în care unul dintre angajați este indisponibil?

Dacă succesul afacerii dvs. depinde într-o măsură foarte mare de persoanele-cheie care au competențe foarte speciale sau care sunt cruciale pentru că reușesc să găsească soluții pentru punctele slabe din companie, atunci vă aflați într-o poziție extrem de vulnerabilă.



Situația este cu atât mai critică în cazul în care nu aveți un plan de succesiune și nici nu ați evaluat potențialii angajați care ar putea prelua atribuțiile angajaților-cheie.

Orice angajator care dorește să dezvolte o afacere pe termen lung trebuie să se gândească cel puțin la următoarele aspecte:

- cum să asigure în permanență pozițiile-cheie

care, dintr-un motiv sau altul, rămân la un moment dat fără titulari de post;
- cum să rețină persoanele cu înaltă calificare și experiență, care sunt, de regulă, greu de înlocuit, în pozițiile pe care le ocupă la un moment dat în companie.

Un plan de succesiune bine elaborat vă poate ajuta:

Avantajele planului de succesiune

- ✓ să determinați care trebuie să fie descrierea postului, inclusiv compensațiile și pachetul de beneficii, cultura organizațională și stilul de management necesare pentru a atrage și a reține angajații cu înalt potențial și calificare;
- ✓ să identificați persoanele-cheie din interiorul companiei care pot fi pregătite și consiliate în vederea evaluării rolului acestora în viitor;
- ✓ să identificați persoanele-cheie din exterior care v-ar putea sprijini în acoperirea unor zone strategice din activitatea companiei;
- ✓ să determinați ce anume este nevoie pentru a îmbunătăți imaginea companiei și a depăși modalitatea tradițională de recrutare prin utilizarea de programe integrate de marketing (care includ postarea joburilor disponibile, campanii de „e-mail marketing" și alte modalități de advertising) în vederea atragerii talentelor de top.

Plan de succesiune pentru poziția de top manager

Vă propunem în continuare un plan de succesiune pentru poziția de top manager din **compania dvs.** Atunci când aveți în companie un post vacant de manager, pașii pe care trebuie să îi urmați sunt următorii:

1. Stabilirea sarcinilor pentru postul respectiv

Identificați care sunt **sarcinile manageriale** pentru postul vacant. Pentru a le putea identifica este bine să porniți de la obiectivele stabilite pentru poziția respectivă.

În general, un manager nu poate avea o fișă a postului „fixă", care să prevadă foarte clar care sunt sarcinile și responsabilitățile pentru poziția respectivă, fișa postului reprezentând doar un **punct de plecare** pentru identificarea sarcinilor. Sarcinile pentru acest nivel ierarhic țin, de fapt, de obiectivele stabilite.

Pe de altă parte, trebuie să se prezinte foarte clar nivelul de autoritate al postului și nivelul ierarhic superior pentru raportări sau aprobări ce țin de nivelurile superioare.

Exemplu

Strategie
- acordă consiliere superiorilor și participă la formularea strategiei companiei;
- cunoaște și înțelege strategia globală a companiei.

Politică
- discută și stabilește împreună cu superiorii politica în domeniul propriu de activitate;
- se informează în permanență în legătură cu politicile din celelalte domenii pentru a asigura uniformitate;

- implementează la nivelul domeniului politica stabilită;
- se preocupă de reglementarea formală a politicii.

Tactică

- acordă consiliere nivelului ierarhic inferior cu privire la tactică;
- controlează (și corectează dacă este cazul) implementarea și respectarea tacticii;
- acordă feedback.

Organizare

- stabilește principalele structuri ale domeniului propriu de activitate;
- stabilește legăturile existente între aceste structuri și exteriorul domeniului;
- numește persoanele ce vor ocupa nivelul ierarhic inferior;
- stabilește numărul de posturi și poziții din domeniul pe care îl conduce;
- avizează fișele de post;
- stabilește resursele necesare la nivel de bugete și le alocă pe activități.

Obiective

- discută și agreează cu superiorii obiectivele generale ale domeniului;
- defalcă obiectivele generale pe structurile domeniului său de activitate;
- controlează în permanență atingerea obiectivelor;
- intervine pentru realizarea acestora;
- modifică obiectivele stabilite când este cazul;
- răspunde pentru realizarea obiectivelor;
- raportează atingerea obiectivelor.

Bugete
- propune bugetul necesar și îl negociază asigurând corelația obiective-bugete;
- urmărește și raportează realizarea bugetelor.

Alocarea de sarcini și priorități
- alocă doar obiectivele pe activități și eventual ajută nivelul ierarhic inferior cu privire la prioritizarea acestora.

Evaluare
- evaluează activitatea și performanța în domeniul său de activitate;
- stabilește indicatorii de performanță și îi urmărește;
- evaluează activitatea, performanța și potențialul personalului din subordine.

Motivare
- cunoaște și aplică sistemul de recompense și beneficii al companiei;
- măsoară gradul de motivare al personalului din subordine;
- intervine direct sau prin consiliere în motivarea personalului din subordine.

Instruire
- face propuneri de programe de instruire în directă legătură cu nevoile personalului din subordine;
- face ședințe de training, facilitare și coaching.

Control
- controlează îndeplinirea obiectivelor și bugetele alocate;
- stabilește nivelul de detaliu al controlului;

- controlează respectarea procedurilor de lucru;
- controlează respectarea procedurilor privind documentele operaționale (note, facturi, adeverințe etc.).

Reprezentare
- reprezintă domeniul său de activitate în relațiile din interiorul companiei;
- reprezintă compania în domeniul său în relațiile cu exteriorul.

Recrutare
- decide în privința recrutării nivelului ierarhic imediat inferior.

Salarii, prime sancțiuni
- decide la nivelul său în conformitate cu sistemul de recompense și beneficii al companiei;
- acordă primele de realizare a obiectivelor și de realizare cantitativă;
- avizează sancțiunile.

2. Profilul ideal

Pe baza atribuțiilor stabilite pentru postul respectiv realizați un profil ideal al persoanei care va trebui să îl ocupe.

Acest profil ideal se referă la competența profesională a celui care va ocupa postul de manager. Prin competență înțelegem cunoștințele profesionale, aptitudinile și atitudinile viitorului manager.

Exemplu

Cunoștințe
- **profesionale** (expert în domeniul său de activitate; poate și vrea să se instruiască în permanență);

- manageriale (cunoaşte noţiuni, tehnici şi instrumente manageriale; ştie să le pună în aplicare într-un mod creativ).

Aptitudini
- puternice aptitudini de comunicare scrisă şi verbală;
- capacităţi puternice de analiză şi sinteză;
- puternice aptitudini de negociere;
- lucru în echipă;
- creativitate;
- inovaţie.

Atitudini
- ataşat companiei;
- automotivat;
- rezistent la stres;
- flexibil;
- orientat spre rezultate.

3. Identificarea

Identificaţi în interiorul companiei dvs. potenţialii viitori manageri. Această identificare se poate realiza atât prin **programe de evaluare a performanţelor**, cât şi cu ajutorul managerilor aflaţi deja pe posturi, care pot furniza informaţii foarte importante cu privire la aptitudinile, atitudinea şi cunoştinţele unora dintre angajaţi. Fiind vorba de un număr relativ restrâns de persoane, managerii din companie pot nominaliza cu uşurinţă anumite persoane.

Nu uitaţi să luaţi în calcul şi aspiraţiile şi nevoile personale ale „candidaţilor"!

Rolul dvs. este, pe baza informațiilor obținute prin programul de evaluare corelate cu aspirațiile personale și informațiile obținute de manageri, să stabiliți lista cu „nominalizații pentru posturile de manager".

Nume și prenume		
Departament		
Post ocupat		
Istoric	Departament	Post ocupat
Evaluarea performanțelor	Caracteristici evaluate	Rezultatul evaluării
Cunoștințe	Cunoștințe profesionale	Cunoștințe de management
Propuneri	De la:	Motivul propunerii:
	Nume și prenume	
	Poziție în cadrul organizației	
	Legături	
Obiecții	De la:	Motivul obiecției
	Nume și prenume	
	Poziție în cadrul organizației	
	Legături	
Observații		

4. Pregătirea

Odată identificate „soluțiile", trebuie să stabiliți un plan de dezvoltare managerială specific pentru fiecare „candidat" în parte. Acest plan trebuie să cuprindă, pe lângă obiectivele stabilite diferențiat pentru fiecare „candidat", mai multe opțiuni diferite de training în funcție de posibilitățile fiecărui individ în parte și de nevoile organizației.

Urmăriți profilul managerului ideal și stabiliți ce programe de dezvoltare profesională ar trebui să urmeze angajatul respectiv.

Dobândirea de cunoștințe manageriale specifice nu este de ajuns pentru formarea de manageri eficienți. Trebuie să aveți în vedere și aptitudinile necesare și atitudinea potrivită pentru aplicarea în practică a cunoștințelor.

Exemplu

	Profesionale (structurate pe fiecare domeniu de activitate)	Management
Cunoștințe		• Financiar • Resurse umane • Producție • Logistică • Vânzări • Marketing
Aptitudini	• Comunicare • Negociere • Managementul timpului • Managementul resurselor umane • Managementul proiectelor • Lucrul în echipă (teambuilding) • Leadership • Motivare • Limbajul corpului	

O variantă pentru programele de dezvoltare managerială sunt **cursurile și seminariile realizate de către companiile de training.**

Avantajul participării candidaților la aceste cursuri sau seminarii îl reprezintă faptul că ceilalți cursanți sunt din companii diferite, cu experiențe și culturi organizaționale diferite, iar discuțiile sunt deschise și au la bază problemele existente în companiile respective.

Acest lucru oferă candidaților la postul de manager din compania dvs. posibilitatea unor experiențe lărgite, familiarizarea cu alte soluții posibile la diverse situații, acumularea de informații despre concurență etc.

5. Compararea

Odată identificați și pregătiți candidații pentru poziția-cheie, aceștia trebuie comparați între ei. Numai candidatul care se apropie cel mai mult de profilul ideal este în masură să ocupe acea poziție.

Pentru a avea o imagine cât mai clară vă propunem să realizați o fișă de comparare în care să completați informațiile cu privire la toți candidații.

Exemplu

Candidați			
Caracteristici	Anda Badea	Iosif Ilie	Constantin Neamțu
Punctaj profil			
Cunoștințe			
Aptitudini			
Atitudini			
Evaluare după programele de training			
Propuneri			
Obiecții			
Aspirații ale candidaților			
Experiență profesională			
Contribuția în cadrul companiei			
Observații			

Greșeli comune în elaborarea unui plan de succesiune

Există câteva greșeli comune care pot apărea atunci când realizați un plan de succesiune. Pentru a vă asigura că planul de succesiune implementat în compania dvs. va avea succes, vă recomandăm să evitați cel puțin următoarele situații:

1. **Nu reacționați doar atunci când apare o criză** – nu așteptați până când afacerea dvs. se confruntă cu o criză pentru a porni în căutarea talentelor și/sau pentru a promova persoanele-cheie din companie.

Este mult mai bine să planificați din timp și să dezvoltați un plan de succesiune atunci când afacerea dvs. este stabilă și profitabilă decât atunci când sunteți forțat să luați o decizie pe care s-ar putea să o regretați ulterior.

2. **Nu vă grăbiți să luați decizii** – mențineți deschisă calea opțiunilor de succesiune din companie.

Acordați-vă timp suficient pentru a identifica angajații cei mai potriviți pentru promovare și asigurați-vă că aceștia vor fi capabili să facă față presiunii și responsabilității jobului pe care îl propuneți. Consultați-vă cu alți angajați și colegi de afaceri și solicitați-le idei și sugestii.

3. **Nu ezitați să solicitați consiliere independentă** – este important să apelați la consiliere din partea unui expert independent. Uneori o persoană terță, din afară, poate să vă ofere o evaluare nepărtinitoare dintr-o altă perspectivă, pe care se poate să nu o aveți în vedere și care vă poate fi de folos pentru a evita o decizie proastă. În acest fel veți putea să alegeți mai bine persoana potrivită pentru o anumită poziție.

4. **Nu elaborați un plan de succesiune o dată pentru totdeauna** – unele companii fac greșeala de a crede că un plan de succesiune odată elaborat, el devine permanent.

Planificarea succesiunii trebuie să fie mereu actualizată și revizuită periodic, deoarece orice companie evoluează și se schimbă, iar dvs. trebuie să vă asigurați că aveți în vedere nevoile reale ale companiei.

În stabilirea planurilor de succesiune vă puteți confrunta cu următoarele situații care nu sunt de dorit:

- Inexistența unui plan de succesiune formal pentru fiecare persoană și/sau poziție-cheie
- Planul de succesiune este foarte rigid, inflexibil, neadaptat nevoilor și abilităților persoanelor implicate
- Un timp prea mare de așteptare pentru o posibilă promovare, care poate avea drept consecință pierderea angajaților capabili din cauza existenței unei mari inerții în sistem.

Care ar trebui să fie **perioada optimă de implementare a unui plan de succesiune?** În mod practic, planul de succesiune nu se finalizează niciodată.

Fiecare companie trebuie să își analizeze nevoile și să își evalueze resursele în mod regulat pentru a determina unde și când este nevoie a opera o succesiune sau când este nevoie să se inițieze un proces de învățare pentru o eventuală succesiune.

- O abordare prea superficială, însoțită de lipsa înțelegerii de către angajați a procedurilor, proceselor și cerințelor din fiecare zonă în care aceștia se pregătesc pentru a prelua o succesiune
- Selectarea unor angajați necalificați sau nemotivați într-un plan de succesiune, calitatea persoanelor selectate fiind crucială pentru succesul întregului proces.

Dacă vreți să implementați un plan de succesiune realist, este nevoie să faceți pregătirile cu suficient de mult timp înainte de apariția unor urgențe.

Dacă pregătiți un angajat să preia postul de manager general, numărul de departamente, tipurile de tehnologii și proceduri ce trebuie cunoscute, precum și nivelul de cunoștințe referitoare la politicile companiei, piață și clienți, furnizori, angajați, contractori etc. vor determina durata și complexitatea procesului de pregătire în vederea ocupării postului respectiv.

Factorii suplimentari, cum ar fi experiența trecută și cunoștințele curente cu care vine angajatul respectiv, afectează, de asemenea, durata de implementare a succesiunii.

Mim Sl Do Fa
Lam+ Mim Do Fa

R.
Mim Sl

Rezolvarea surplusului de personal

S 89

Opţiuni de rezolvare a surplusului de personal pe termen lung S 89/002

- **Renunţarea la contractele part-time şi la alt gen de servicii externalizate** S 89/002
- **Pensionarea pentru limită de vârstă** S 89/003
- **Reducerea de personal** S 89/004
- **Reducerea costurilor salariale fără renunţarea la numărul de angajaţi** S 89/005

Opţiuni de rezolvare a surplusului de personal pe termen scurt S 89/006

- **Relocarea personalului** S 89/006
- **Detaşarea de personal** S 89/007
- **Prestarea de activităţi către terţi** S 89/008
- **Întreruperea temporară a activităţii** S 89/009
- **Acordarea de concedii de odihnă, zile libere sau recuperări, suspendarea contractului individual de muncă sau acordarea de concediu fără salariu** S 89/011

Studiu de caz S 89/012

RENTROP & STRATON

Adeseori, activitatea de **planificare a resurselor umane** necesită găsirea de soluții pentru situații mai puțin obișnuite. Ne referim în special la acele situații care sunt dependente de anumiți factori interni sau externi, factori ce pot genera deficit sau **excedent de forță de muncă.**

A decide ce trebuie făcut în cazul **surplusului de personal** este, recunoașteți, una dintre sarcinile cele mai dificile ale unui manager.

Legislația muncii prevede **obligativitatea angajării personalului cu contract individual de muncă.**

Cauzele surplusului de personal

Având în vedere această obligație, cum se pot rezolva situațiile în care **activitatea din firmă cunoaște o scădere temporară?** Dar când firma este constrânsă, pur și simplu, să-și reducă activitatea **pe termen foarte lung?**

Vă propunem să urmăriți, în continuare, răspunsurile la aceste întrebări.

Opțiuni de rezolvare a surplusului de personal pe termen lung

Renunțarea la contractele part-time și la alt gen de servicii externalizate

Surplusul de personal poate avea drept cauze anumite strategii de lucru deficitare, dar și unele condiții neprielnice ale pieței.

Restrângerea activității firmei necesită un demers destul de anevoios atunci când este vorba despre resursele umane.

Renunțarea la serviciile unor angajați poate avea implicații destul de serioase, așa încât, înainte de a recurge la concedieri sau disponibilizări, ar trebui **să analizați** foarte bine **toate celelalte posibilități** existente.

Dacă pentru rezolvarea unor activități punctuale, necesare la un moment dat în firma dvs., vă recomandăm să apelați la **angajații part-time** (cei cu **contracte de muncă cu timp parțial** și/sau **persoanele fizice autorizate**), una dintre modalitățile cele mai simple de a rezolva surplusul de personal ar fi renunțarea la serviciile prestate de aceștia.

Iată care sunt **avantajele** acestui demers:

Avantaje

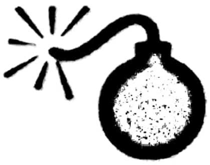
- ✓ Nu va trebui să faceți concedieri de personal.
- ✓ Costurile de salarizare se reduc substanțial.

Dezavantajele renunțării la persoanele angajate part-time ar putea fi următoarele:

Dezavantaje

- ➔ Va trebui să renunțați la o expertiză pe care proprii angajați poate că nu o au.
- ➔ Firma dvs. n-ar mai oferi cadrul suficient și necesar realizării activității respective la nivelul anterior de profesionalism.

Pensionarea pentru limită de vârstă



Se presupune că toți angajații ajung să solicite în mod automat pensionarea în momentul în care îndeplinesc condiția de vârstă. În realitate, lucrurile nu stau întotdeauna chiar așa.

Motivele pentru care nu se recurge automat la pensionare pot fi atât subiective, cât și obiective.

Iată câteva dintre **motivele subiective:**

- Un angajat motivat și cu experiență, care se simte bine la locul său de muncă, nu se grăbește să renunțe la serviciu pentru a se retrage din viața activă.
- Veniturile obținute din pensie sunt semnificativ inferioare celor obținute din salariu.

Unul dintre **motivele obiective** ar fi acela că managementul unei firme nu renunță ușor, pe motiv de vârstă de pensionare, la un angajat care ocupă o poziție importantă și care are multă experiență, dovedește profesionalism și contribuie mult la bunul mers al afacerii.

Chiar dacă, la prima vedere, pensionarea pentru limită de vârstă ar părea cea mai rezonabilă soluție, vă recomandăm să analizați cu atenție argumentele pro și contra renunțării în acest fel la unii angajați, mai ales dacă este vorba despre o **persoană-cheie.**

Reducerea de personal

O altă modalitate de a rezolva excedentul de forță de muncă este reducerea de personal sau **concedierea pentru motive care nu țin de persoana salariatului** (art. 65, 66 și 67 din Codul muncii).

Concedierea individuală

Așa cum este stipulat în lege, această măsură este dispusă în momentul în care se desființează locul de muncă "ca urmare a dificultăților economice, a transformărilor tehnologice sau a reorganizării activității".

Dacă vă confruntați cu o situație de criză serioasă în firma dvs. și va trebui să reduceți un număr semnificativ de locuri de muncă, atunci veți apela la **concediere colectivă** (conform art. 68-72 din Codul muncii).

Se poate vorbi despre concediere colectivă atunci când:

- sunt concediați cel puțin 10 salariați, iar angajatorul are încadrați mai mult de 20 de salariați și mai puțin de 100;
- sunt concediați cel puțin 10% din salariați, în condițiile în care angajatorul are peste 100 de angajați, dar mai puțin de 300;
- sunt concediați minimum 30 de angajați, iar angajatorul are peste 300 de angajați.

Concedierea colectivă

Atunci când sunteți nevoit să apelați la această măsură pentru a rezolva surplusul de personal într-o situație limită, trebuie să vă informați foarte bine cu privire la **prevederile articolului 72 din Codul muncii.**

Chiar dacă firma dvs. reușește să se redreseze **într-un termen mult mai scurt** decât ați preconizat, va trebui să țineți cont de toate reglementările stipulate în acest articol.

Renunțarea la alte angajări și/sau reducerea costurilor salariale fără renunțarea la numărul de angajați

Dacă eliminarea surplusului de personal **nu este o urgență**, este de ajuns să **renunțați să mai efectuați alte angajări.**

De asemenea, puteți reduce costurile salariale, **fără a reduce numărul de angajați** ai firmei, folosind următoarea formulă:

RENTROP & STRATON

Costul Total Salarial = Numărul de angajați x
x Numărul de ore lucrate x
x (Salariul mediu pe oră + Beneficii)

Așadar, reducerea efortului financiar al firmei pentru plata salariilor se poate realiza, fără modificarea numărului de angajați, prin:

Reducerea costurilor salariale

- **micșorarea** numărului de **ore lucrate** (program de lucru redus, eliminarea orelor suplimentare);
- **micșorarea** costurilor legate de **beneficii** (renunțarea temporară la plata unor bonusuri, folosirea de angajați part-time).

Opțiuni de rezolvare a surplusului de personal pe termen scurt

Să presupunem că, la un moment dat, firma dvs. trece printr-o perioadă mai dificilă, când lipsesc comenzile, dar știți că există perspective de redresare în viitor. Întrebarea la care trebuie să găsiți răspunsul este următoarea:

Cum puteți menține raporturile de muncă legale cu angajații, pentru a nu fi nevoiți să apelați din nou la recrutare și selecție?

Iată, în continuare, câteva modalități de a rezolva surplusul de personal, pe termen scurt, **fără să fie nevoie să renunțați la raporturile contractuale cu angajații.**

Relocarea personalului

Relocarea personalului

O modalitate care poate rezolva rapid surplusul de personal este relocarea pe activități sau secții în care există **deficit de personal.**

Exemplu

Să luăm spre exemplificare cazul unei firme de construcții. Pe perioada verii se execută cu preponderență lucrările de exterior (turnarea fundațiilor, fațadele, acoperișul etc.).

Acest gen de activități necesită angajarea unui număr însemnat de persoane pentru care, pe perioada nefavorabilă de lucru, trebuie să se găsească o soluție. Cel mai simplu este ca angajații respectivi să lucreze apoi pentru finisările interioare.

Ca o recomandare, dacă vă aflați în situația de a face angajările pentru un șantier, este bine să aveți în vedere ***personal policalificat.***

Iată câteva dintre **avantajele soluției de relocare a personalului:**

Avantaje

- ✓ Puteți încheia cu angajații contracte individuale de muncă pe perioadă nedeterminată, conform legislației în vigoare.
- ✓ Menținerea unor raporturi de angajare de lungă durată vă asigură **stabilitatea forței de muncă,** angajații fiind astfel mult mai motivați.
- ✓ Dispar multe dintre problemele și pierderile cauzate de recrutare, selecție și perioada de adaptare a noilor angajați la exigențele firmei.

Detașarea de personal

Detașarea de personal

Vă recomandăm soluția detașării de personal în special atunci când este vorba despre **efectuarea unei activități** sau lucrări, **pe o perioadă determinată, la un alt angajator,** cu respectarea prevederilor art. 45, 46 și 47 din Codul muncii.

RS RENTROP & STRATON

Avantajele acestei soluţii sunt următoarele:

Avantaje

- ✓ Se reduc costurile cu forţa de muncă, drepturile salariale fiind plătite de către angajatorul la care s-a dispus detaşarea.
- ✓ Menţinerea raporturilor de angajare asigură stabilitatea forţei de muncă.

Prestarea de activităţi către terţi

Când ne gândim la **deficitul de personal,** avem în vedere şi situaţia în care o firmă reuşeşte o suplimentare semnificativă de comenzi şi doreşte să o onoreze, dar nu are garanţia unor contracte de lungă durată la acelaşi volum de muncă.

Pentru acest caz recomandăm **contractele de punere la dispoziţie de personal prin agenţii de muncă temporară.**

În situaţia în care firma dvs. trece printr-o perioadă de inactivitate cauzată de lipsă de comenzi sau restructurare, puteţi să vă situaţi pe poziţia celui care **pune la dispoziţie o parte din personal.**

Pentru a putea apela la această soluţie, trebuie ca **în domeniul de activitate al firmei** dvs. să aveţi specificată posibilitatea de a efectua acest gen de activitate.

Avantajele prestării de activităţi către terţi sunt următoarele:

Avantaje

- ✓ Se rezolvă surplusul de personal pe perioada de inactivitate din firma dvs., iar angajaţii nu rămân fără contract de muncă.

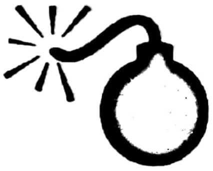
Avantaje

- ✓ Se reduc costurile legate de forța de muncă pe perioada respectivă.
- ✓ Activitatea de închiriere de personal generează **profit pentru firmă.**

Totuși, în aceste condiții pot apărea o serie de **dezavantaje:**

Dezavantaje

- ✓ Există riscul să pierdeți din personalul pus la dispoziție, în cazul în care condițiile oferite de terț sunt mai avantajoase.
- ✓ Angajații puși la dispoziția unui terț pot avea probleme de adaptare la noul loc de muncă, fapt ce poate conduce la demotivarea lor și la **plecarea din firmă.**



Aceste dezavantaje v-ar îngreuna **procesul de reluare a activității,** în sensul că s-ar putea să fiți nevoiți să apelați din nou la recrutare și selecție de noi angajați și să suportați pierderile generate de perioada de adaptare.

Întreruperea temporară a activității

Disponibilizare

Întreruperea temporară a activității se aplică în acele domenii de activitate în care este nevoie să se disponibilizeze, pe o durată de timp determinată, un număr însemnat de angajați.

Unul dintre domeniile specifice în care se întâlnește această modalitate de rezolvare a surplusului de personal, determinat de activități sezoniere, îl reprezintă construcțiile și materialele de construcții.

Conform Legii nr. 215/1997 privind Casa Socială a Constructorilor, pe perioada de întrerupere a activității, salariații beneficiază, pe o perioadă determinată de timp (noiembrie-martie), de o indemnizație ce nu poate fi mai mică de 75% din salariul de bază corespunzător locului de muncă ocupat.

Deși nu reprezintă o practică obișnuită, conform **art. 53 din Codul muncii,** completat cu prevederile contractului colectiv de muncă aplicabil, există și în **alte domenii** posibilitatea de a recurge la această soluție.

Deoarece este vorba despre o situație specială de întrerupere temporară a activității, în care **nu încetează raporturile de muncă,** motivele trebuie să fie bine întemeiate, și anume: firma trebuie să treacă prin dificultăți economice ori tehnologice sau activitatea să fie sezonieră.

Din **perspectiva angajatului,** avantajele întreruperii temporare a activității sunt legate de faptul că, pe durata întreruperii, acesta beneficiază de o **indemnizație plătită** din fondul de salarii de minimum 75% din salariul de bază corespunzător locului de muncă ocupat (conform art. 53 alin. (1) din Codul muncii).

Avantaj

Din **perspectiva firmei,** avantajul acestei soluții este acela că **salariații** aflați în întrerupere temporară a activității **sunt la dispoziția angajatorului,** acesta putând să dispună oricând reînceperea activității.

Acordarea de concedii de odihnă, zile libere sau recuperări, suspendarea contractului individual de muncă sau acordarea de concediu fără salariu

Pentru a rezolva surplusul de personal în cazul unei **perioade scurte de inactivitate din firmă** puteți recurge la una dintre următoarele **variante:**

- ✓ acordarea de concedii de odihnă;
- ✓ acordarea de zile libere sau recuperări;
- ✓ suspendarea contractului individual de muncă;
- ✓ acordarea de concediu fără salariu.

Perioade scurte de inactivitate

Aceste soluții sunt recomandate, de exemplu:

- în cazul întreruperilor de activitate cauzate de defecțiuni tehnice sau de lipsa materiei prime;
- în cazul reviziilor anuale ale instalațiilor sau utilajelor;
- atunci când se lucrează pe proiecte.

Perioada dintre terminarea unui proiect și începerea altuia nou poate dura de la câteva zile până la o lună sau chiar două. **Crearea unei echipe de proiect** este un proces care necesită destul de mult timp, iar eficiența acesteia nu este întotdeauna garantată.

De aceea, **în vederea păstrării în firmă a angajaților motivați și eficienți,** vă recomandăm să analizați situația și să vedeți care este soluția optimă **pentru rezolvarea intervalului fără activitate.**

Căutați soluția optimă

Puteți recurge la o singură modalitate sau, în cazul unei perioade mai lungi de inactivitate, la **o combinație de soluții,** cea mai favorabilă pentru angajați și angajatori, cum ar fi: acordarea concediului de odihnă, care este plătit, urmat de recuperări și, dacă mai este nevoie, acordarea unui concediu fără salariu.

RENTROP & STRATON

Aceste situații **trebuie reglementate** prin contractul colectiv de muncă de la nivelul unității sau prin contractul individual de muncă ori prin regulamentul intern, pentru a respecta prevederile Codului muncii.

Avantajele acestor variante de rezolvare a surplusului de personal sunt următoarele:

Avantaje

- ✓ Perioadele relativ scurte de inactivitate a firmei sau de incapacitate de plată a angajaților se pot gestiona într-un mod foarte simplu, care nu necesită formalități deosebite.
- ✓ Se obține relativ rapid acordul angajaților, în acest fel asigurându-se continuitate în activitatea firmei și resursele umane necesare.
- ✓ Crește motivația angajaților, deoarece continuitatea activității într-un loc de muncă în care au acumulat experiență le conferă siguranță și posibilitatea perfecționării profesionale.

Dezavantaj

Ca principal **dezavantaj** este de menționat faptul că angajații vizați ar putea manifesta nemulțumiri legate de condiționarea efectuării concediului de odihnă sau a recuperărilor.

Studiu de caz

Rezolvarea surplusului de personal fără renunțarea la relațiile contractuale de muncă

Societatea de confecții Modern S.R.L. funcționează de 10 ani și are un număr de 500 de angajați (peste 95% sunt femei).

Activitatea sa a cunoscut o dezvoltare semnificativă până în anul 2004, în special datorită producției în *lohn, care i-a adus o mulțime de comenzi pentru brand-uri cunoscute pe piața din vestul Europei.*

Începând din anul 2005, odată cu transformările ce au avut loc pe piața internațională a confecțiilor, Modern S.R.L. se confruntă cu următoarea situație: are perioade în care abia dacă face față comenzilor, iar întreg personalul trebuie să realizeze un număr de ore suplimentare pentru a respecta termenele de livrare, dar are și perioade, destul de mari, în care lucrează doar la maximum 60% din capacitatea societății.

Confruntată cu această situație, conducerea companiei a apelat la următoarea ***strategie în ceea ce privește politica resurselor umane:***

☞ ***Concediile de odihnă** se acordă, pe cât posibil, **în aceeași perioadă pentru majoritatea angajaților.** În acest fel se poate corela perioada de inactivitate a fabricii cu efectuarea timpului de odihnă obligatoriu pentru angajați.*

!! LTE

Această decizie internă a provocat la început o serie de nemulțumiri, deoarece multe dintre angajate (majoritatea de peste 95% a personalului fiind reprezentată de femei) ar fi dorit să-și efectueze concediul în perioadele în care și familiile lor dispuneau de timp liber.

Ca răspuns la doleanțe, conducerea a inițiat un program de dialog cu toate angajatele, în care li s-a explicat situația cu care se confruntă societatea, precum și consecințele care ar putea decurge dacă nu s-ar pune în aplicare strategia respectivă.

În fața perspectivei de a pierde comenzi importante, cu consecințe asupra veniturilor și chiar a existenței firmei, majoritatea angajatelor au acceptat soluția propusă de management.

☞ Deoarece **soluția acordării unitare a concediilor de odihnă, a recuperărilor, a suspendării contractelor individuale de muncă și chiar a concediilor fără plată în perioadele fără activitate** nu a rezolvat pe deplin surplusul de personal, conducerea Modern S.R.L. a trebuit să apeleze și la o altă strategie: și-a completat obiectul de activitate al firmei cu „închirierea de personal" pentru **prestarea de servicii către terți.**

Astfel, în momentele de reducere a activității, Modern S.R.L. **a închiriat personal către alte firme.**

De asemenea, angajatelor care nu au o calificare superioară în domeniul confecțiilor sau care abia au debutat în meserie li s-a oferit posibilitatea de a presta alt gen de activități, ce nu necesită o calificare prea mare, în alte unități, pe durata determinată în care Modern S.R.L. se află în deficit de comenzi.

Datorită modului deschis în care au fost abordate, precum și a atmosferei din societate, aceste angajate au acceptat propunerea, dorind să-și păstreze locul de muncă și, eventual, să obțină o calificare superioară în domeniu.

☞ Pentru a evita situațiile de surplus de personal tehnic, Modern S.R.L. a recurs la **externalizarea parțială a serviciilor** de acest gen.

Astfel, în loc să angajeze cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată 5 tehnicieni electricieni, cât ar fi fost nevoie în situația funcționării societății la capacitate maximă, a angajat doar 3.

Pentru acoperirea necesarului de personal în situații de comenzi mari, firma angajează punctual un număr suplimentar de tehnicieni, cu contract part-time, pe perioadă determinată, sau ca persoane fizice autorizate, acolo unde este cazul.

☞ Teorii privind comportamentul liderilor

- ☐ Comportament structurat – Comportament bazat pe consideraţie şi respect
- ☐ Comportament bazat pe îndeplinirea sarcinilor – Comportament bazat pe satisfacţia grupului

☞ Ce trebuie să facă un manager pentru a fi lider

- ☐ Planificare şi organizare
- ☐ Rezolvarea problemelor
- ☐ Crearea direcţiilor de lucru; fixarea obiectivelor, priorităţilor, termenelor
- ☐ Comunicarea
- ☐ Motivarea
- ☐ Suportul şi asistenţa
- ☐ Rezolvarea conflictelor şi încurajarea lucrului în echipă
- ☐ Socializarea
- ☐ Delegarea
- ☐ Dezvoltarea angajaţilor
- ☐ Recompensarea

Training privind negocierea

- ☐ Planificarea negocierii
  - ☐ Informaţiile
  - ☐ Scopul

- ☐ Obiectivele negocierii

- ☐ Stiluri de negociere

- ☐ Tehnici de negociere

- ☐ Oponentul

- ☐ Comunicarea şi ascultarea

RENTROP & STRATON

- ☐ Limbajul trupului
- ☐ Atitudini corecte în negociere

Training privind delegarea

- ☐ Responsabilitatea
- ☐ Autoritatea organizațională
  - ☐ Limitele autorității
  - ☐ Autoritate/putere
- ☐ Procesul de control
  - ☐ Stabilirea obiectivelor
  - ☐ Performanța reală
  - ☐ Rezultate/obiective
  - ☐ Acțiunile de corecție

Training privind managementul proiectelor

- ☞ **Caracteristicile proiectului**
- ☞ **Managementul proiectelor**
  - ☐ Timpul
  - ☐ Bugetul
  - ☐ Calitatea
  - ☐ Așteptările participanților (direcți și indirecți)
- ☞ **Principiile productivității în managementul proiectelor**
  - ☐ Implicarea
  - ☐ Succesul
  - ☐ Compromisul
  - ☐ Strategia
  - ☐ Controlul
  - ☐ Comunicarea

Utilizarea fondurilor europene pentru managementul resurselor umane

U
78

Ce trebuie să ştiţi înainte de a solicita finanţare U 78/002

Cele 3 oportunităţi de finanţare disponibile pentru managementul resurselor umane U 78/005

- Finanţări nerambursabile pentru pregătirea personalului U 78/006
- Fonduri europene pentru îmbunătăţirea condiţiilor de muncă U 78/011
- Fonduri europene pentru angajarea de personal U 78/012

Cum să accesaţi finanţări nerambursabile prin programe europene U 78/014

- Cine pregăteşte solicitarea de finanţare U 78/019

Avantajele şi dezavantajele utilizării fondurilor nerambursabile U 78/020

RENTROP & STRATON

R&S

Selecția profesională și testarea psihologică

T 34

Testarea psihologică și testele de autocunoaștere (psihotestele) T 34/002
Prevederi legislative privind testarea psihologică T 34/005
Scopul testării psihologice și caracteristicile testelor T 34/008
Ce tipuri de teste se aplică în testarea psihologică (listă de control) T 34/010
Cum să folosiți rezultatele testării psihologice a candidaților T 34/016

RS RENTROP & STRATON

Testarea psihologică și testele de autocunoaștere (psihotestele)

Una dintre problemele majore cu care se confruntă orice firmă este selecția angajaților.

Procesul de selecție este foarte complex, deoarece fiecare manager dorește ca noul angajat să îndeplinească un minim de **cerințe:**

Cerințe minime, la angajare

- ✓ să aibă pregătirea minimă necesară postului pentru care aplică;
- ✓ să aibă abilitățile și deprinderile necesare postului;
- ✓ să se adapteze, pe cât posibil, rapid cu noul loc de muncă și cu noul colectiv;
- ✓ să aibă dorința de a se perfecționa continuu și de a aplica în firmă cunoștințele dobândite;
- ✓ să fie, pe cât posibil, comunicativ și flexibil;
- ✓ să fie loial firmei și să păstreze confidențialitatea;
- ✓ pretențiile referitoare la salariu și alte beneficii să fie în concordanță cu munca depusă și cu posibilitățile firmei.

Simplificând lucrurile, **selecția profesională** poate fi definită ca procesul de alegere a unui candidat din mai mulți care aplică pentru un anumit post de muncă.

Etapele selecției profesionale

Etapele selecției profesionale sunt următoarele:

- recrutarea;
- interviul preliminar;
- **testarea psihologică;**
- selecția pe lista scurtă;
- proba de cunoștințe teoretice;
- proba de cunoștințe practice;

- interviul final;
- selecția finală.

Testele

În ultima vreme, un instrument folosit pe scară tot mai largă este reprezentat de așa-numitele **teste.** De obicei, prin *teste* oamenii înțeleg o serie de întrebări la care trebuie să răspundă cu „da" sau „nu", în urma răspunsurilor acumulându-se un anumit punctaj.

La finalul testului există mai multe texte explicative, pentru diferite intervale de punctaje, cuprinzând anumite caracteristici de personalitate, abilități, comportament etc.

Fiecare se regăsește mai mult sau mai puțin în conținutul explicativ pentru intervalul în care se încadrează punctajul pe care l-a obținut.

Din păcate, această practică s-a extins foarte mult; în prezent, tot felul de teste, de cele mai multe ori neprofesioniste, fiind folosite chiar și în contexte foarte serioase, interpretările fiind haotice și, de cele mai multe ori, realizate de persoane care nu au nici o calificare pentru acest lucru.

Mai mult, **aceste teste se confundă cu *testele psihologice*** și tot mai mulți oameni solicită cât mai multe modele, pe diferite categorii, sperând să descopere în câteva minute ce fel de personalitate are ea/el sau cei care îi interesează.

Mic dicționar de termeni privind testarea psihologică

Pentru a vă familiariza cu terminologia legată de testarea psihologică, vă precizăm în continuare câțiva dintre termenii cei mai des întâlniți.

Itemul reprezintă o unitate elementară constitutivă a unui test sau chestionar. Itemul poate consta într-o întrebare sau o sarcină elementară diferită ce trebuie realizată de către subiect, separat de celelalte sarcini.

Scara sau **subtestul** constituie o colecţie de itemi cu caracter omogen, având fie aceeaşi natură constructivă, fie urmărind aceeaşi dimensiune psihică. Scara poate fi distinctă în cadrul probei şi abordată în mod separat de subiect sau poate fi dispersată în ansamblul probei respective.

Testul reprezintă o scară sau un ansamblu de scări ori subteste. Testul are omogenitate psihologică şi diagnostică.

Bateria de teste este o colecţie de teste omogene sau eterogene, destinate unei diagnoze complexe sau predicţiei unui ansamblu de funcţii psihice umane.

Testele psihologice sunt probe standardizate în ceea ce priveşte administrarea, corectarea şi interpretarea rezultatelor, care furnizează date asupra anumitor caracteristici psihice, în baza cărora se fac predicţii asupra performanţei sau comportamentului persoanei testate.

Atenţie! Nu orice înşiruire de întrebări este un test psihologic. Conform codului deontologic al psihologilor, testele sunt însoţite de un **manual de utilizare** şi sunt accesibile doar celor care au pregătire profesională în domeniu.

Managerul de resurse umane **nu** se ocupă de testarea psihologică a candidaților, această activitate revenindu-i **psihologului** profesionist, atestat în domeniu.

Rolul managerului de resurse umane este de a stabili acele **calități psihice** care sunt **necesare** și **importante** pentru postul respectiv.

Prevederi legislative privind testarea psihologică

Testarea psihologică constituie o etapă distinctă în procesul de selecție a personalului și ea se realizează numai de către persoane specializate – **psihologi atestați în domeniu.**

Dvs., **managerul de resurse umane,** trebuie să vă asigurați că noul angajat corespunde din punct de vedere aptitudinal și atitudinal postului pe care îl va ocupa.

Codul muncii prevede la art. 29 următoarele: *„Contractul individual de muncă se încheie după verificarea prealabilă a aptitudinilor profesionale și personale ale persoanei care solicită angajarea".*

Testarea psihologică la angajare

Modalitățile prin care puteți verifica aptitudinile angajaților firmei dvs. trebuie să fie stabilite în contractul colectiv de muncă și în regulamentul intern.

Informațiile pe care le-ați obținut în urma evaluării angajaților nu pot avea alt scop decât acela de a **aprecia capacitatea candidatului** de a ocupa postul respectiv și aptitudinile sale profesionale.

Verificarea aptitudinilor

Vă reamintim că – în conformitate cu Codul muncii, art. 31 – pentru **verificarea aptitudinilor** salariatului, la încheierea contractului individual de muncă puteți stabili o **perioadă de probă** de cel mult 30 de zile calendaristice pentru funcții de execuție și de cel mult 90 de zile calendaristice pentru funcții de conducere.

Conform **Legii protecției muncii nr. 90/1996** republicată (M.Of. nr. 47 din 29.01.2001) – art. 18 alin. 1 lit. k – în vederea asigurării condițiilor de protecție a muncii și pentru prevenirea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, aveți obligația de a angaja *„numai persoane care, în urma controlului medical și a **verificării aptitudinilor psihoprofesionale,** corespund sarcinii de muncă pe care urmează să o execute"*.

Legat de această obligație – la cap. VI art. 41 alin. 5 lit. a din aceeași lege – se prevăd **sancțiuni** sub forma unei amenzi de la 3.000.000 lei până la 5.000.000 lei în cazul încălcării dispozițiilor art. 18 alin. 1 literele c)-l).

Din punctul de vedere al manifestării comportamentale, un candidat poate face față cu bine interviului de angajare, dar – **dacă nu are aptitudinile necesare postului respectiv** – ulterior angajării, acea persoană poate să comită erori grave, care să ducă fie la accidente de muncă, fie la decizii eronate, cu efecte în timp.

Condiții de sănătate și securitate în muncă

Art. 158 din **Normele generale de protecție a muncii,** ediția 2002, prevede că sarcinile de muncă și activitățile corespunzătoare se vor organiza astfel încât exigențele profesionale – determinate de natura și caracteristicile sarcinilor de muncă, de specificul mediului de muncă (inclusiv mediul psiho-social), de interacțiunea operator/echipament tehnic și de relațiile interumane – să corespundă **capacităților** fizice, fiziologice și **psihologice** ale angajaților, asigurându-se astfel solicitarea profesională în limite normale, confort fizic și psihic, condiții de securitate și sănătate în muncă.

Testarea psihologică periodică

Sunt supuși examinării psihologice periodice acei angajați care își desfășoară activitatea în **condiții speciale de lucru.**

Obligația dvs. este să vă asigurați că, pentru acele **profesii/meserii care necesită autorizare din punctul de vedere al protecției muncii,** angajații firmei dvs. sunt supuși testării psihologice atât la angajare, cât și periodic.

Aceste profesii/meserii au reglementări specifice și sunt prevăzute în Normele generale de protecție a muncii și Normele specifice de protecție a muncii (pe care le puteți obține de la Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Protecția Muncii – I.N.C.D.P.M. București).

De exemplu, periodic se face testarea psihologică pentru electricieni, pentru persoane care lucrează în condiții de izolare ori la mare înălțime.

Personalul didactic trebuie să efectueze examen psihologic anual, realizat de către specialist.

Personalul cu funcții de decizie (funcționarul public aflat temporar într-o funcție din viața politică sau socială, cu atribuții de interpretare a legilor în vigoare pe domeniul său de activitate) trebuie să efectueze examen psihologic atât la angajare, cât și periodic (anual).

Scopul testării psihologice și caracteristicile testelor

Scopul testării psihologice

Scopul unei testări psihologice este de a stabili, pentru o profesie, care sunt aptitudinile necesare și de a-i alege pe acei candidați care au aceste aptitudini într-un grad satisfăcător și care pot exercita activitatea dată în condiții optime.

În primul rând se urmărește eliminarea celor inapți din punct de vedere psihic, cei rămași având posibilitatea orientării lor profesionale în funcție de performanțele lor și de cerințele posturilor.

Cum se alege testul psihologic

În alegerea testelor psihologice se ține cont de **psihoprofesiograma postului,** care include cerințele psihice indicate pentru postul respectiv.

În plus, este foarte importantă **fișa postului** deoarece aceasta oferă o descriere a activităților pe care trebuie să le desfășoare viitorul angajat.

Psihologul este cel care hotărăște ce teste trebuie administrate.

Un test psihologic trebuie să fie: valid, fidel, sensibil și etalonat pe populația națională.

Validitatea testului

Validitatea este măsura în care testul/proba răspunde sarcinii bine definite pentru care a fost creat/ă. În sens larg, este măsura în care o probă explorează și măsoară ceea ce își propune.

Fidelitatea testului

Fidelitatea se referă la calitatea testelor de a diagnostica în mod stabil aceleași însușiri psihice. Exprimă constanța testelor și ține de următoarele aspecte:

- stabilitatea în timp a rezultatelor;
- stabilitatea rezultatelor când subiecții sunt examinați de persoane diferite;

- omogenitatea probei.

Fidelitatea dezvăluie măsura în care rezultatul obținut se datorează unor surse sistematice de variație, cum ar fi: învățarea, motivația, ambianța fizică, oboseala, instructajul, examinatorul, modificarea realității psihologice.

Sensibilitatea testului

Sensibilitatea este capacitatea testului de a diferenția în mod satisfăcător toți subiecții testați. Dacă el este prea ușor ori prea greu, sensibilitatea este redusă.

Testul poate avea sensibilitate doar dacă el este **adecvat vârstei** și **pregătirii subiectului.**

Etalonarea testului

Etalonarea se referă la gruparea unui număr semnificativ de subiecți testați, în baza cărora se face raportarea rezultatelor celorlalți.

Etalonul constituie un punct de reper la care se raportează rezultatele candidaților testați, astfel încât aceștia să poată fi comparați între ei.

Etalonul

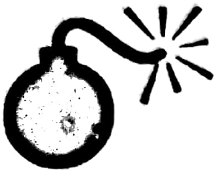
Pentru ca rezultatele unei persoane să fie evaluate în raport cu rezultatele alteia, trebuie ca raportarea rezultatelor fiecărei persoane să se facă la un **etalon comun,** adică la tendința mediei populației din care cele două persoane fac parte.

Exemplu

Dacă o persoană obține 4 puncte la un test și altă persoană obține 8 puncte, aceasta nu înseamnă că cea de-a doua persoană este mai performantă de două ori decât prima.

Compararea rezultatelor celor două persoane nu se face decât prin raportarea la media populației din care cele două persoane fac parte.

Dacă media populației ar avea un punctaj de 8, acest lucru ar însemna că persoana care a obținut 8 puncte la test are performanțe medii, iar persoana care a obținut punctajul 4 are performanțe scăzute.



Orice probă ce nu îndeplinește la un anumit nivel de exigență una dintre proprietățile fundamentale ale testelor psihologice (validitatea, fidelitatea, sensibilitatea, etalonarea) este considerată ca fiind **neștiințifică și neutilizabilă în psihodiagnoză.**

O asemenea probă duce la obținerea de **rezultate imprevizibile și nevalide.**

Testele/probele care nu îndeplinesc aceste cerințe pot avea cel mult un rol de acomodare și autoevaluare pentru cel care le rezolvă, dar nu pot fi folosite profesional.

Există foarte multe culegeri de **teste de autocunoaștere (psihoteste),** dar ele **nu au valoare diagnostică și nu pot fi utilizate în testarea psihologică în vederea selecției.**

Ce tipuri de teste se aplică în testarea psihologică

☐ În funcție de **materialul administrat,** testele se clasifică în: teste verbale, teste creion-hârtie sau teste de performanță.

Testele verbale

Testele verbale sunt: de personalitate, de informații generale, de vocabular, de raționament logic, atât **alfabetic,** cât și **numeric.**

Totuși, chiar și în cazul probelor non-verbale, care folosesc material non-verbal (de tip creion-hârtie), subiecții folosesc raționamentul verbal sau discursul verbal, fie el implicit sau explicit.

☐ În funcție de **strategia de abordare,** de funcția psihică efectiv urmărită, testele se grupează în: probe de senzorialitate, probe de observație, probe de atenție, probe de aptitudini sau probe de inteligență.

☐ În funcție de **subiect,** există teste individuale sau teste de grup (colective).

☐ În funcție de **timp,** există probe cu timp impus și probe cu timp liber.

☐ În funcție de **tipul de răspuns solicitat,** testele pot fi: cu răspuns la alegere sau cu răspuns liber (deschis).

☐ În funcție de **tipul de rezultate,** testele pot fi: sintetice, globale sau analitice.

☐ În funcție de **sarcina de psihodiagnostic,** există: teste de eficiență sau teste de personalitate.

Testele individuale și testele de grup

Testele individuale

Testarea individuală permite un examen psihodiagnostic mult mai riguros, cu mare bogăție informațională, în timp ce, în examinarea colectivă, informațiile se reduc la rezultate pur cantitative.

Marea majoritate a probelor de inteligență și de personalitate pot fi aplicate atât colectiv, cât și individual.

Există însă unele teste **strict individuale,** ce nu permit o aplicare în grup; de exemplu, testele proiective și testele de dezvoltare mentală.

Testele de grup

În general, este bine să aplicați **testele colective** numai atunci când examinarea individuală este dificilă din cauza lipsei de timp, a numărului mare de subiecți ce trebuie testați, a accesului limitat la un psiholog de specialitate sau a modului de organizare a activității.

În aplicare colectivă, instructajul este comun, marea majoritate a testelor având și un instructaj scris, care poate fi citit și de către subiecți.

Aplicarea colectivă a unei probe este deficientă din punctul de vedere al observației psihologice în activitate.

Examinările colective, deși deficiente, sunt recomandate pentru chestionare de personalitate, de opinie, de atitudini, chestionare la care **sinceritatea** este mai mare atunci când se asigură **anonimatul** subiectului.

Probele cu timp impus și probele cu timp liber

Probele cu timp impus

Marea majoritate a probelor de eficiență sunt cu **timp impus** (limitat), standard, ce poate fi uneori variabil în funcție de vârstă, dar oricum foarte strict măsurat.

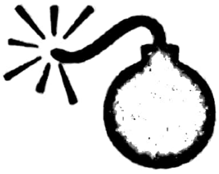
Probele în timp limitat favorizează **subiecții rapizi** – gen colerici, sangvini. Ele accentuează mai mult **randamentul activității**, uneori în dauna preciziei.

Probele cu timp liber

La o aplicare în timp liber, **subiecții lenți** ar putea obține aceleași performanțe ca cei rapizi supuși unor probe cu timp limitat.

Stimularea vitezei de răspuns este necesară și la probele cu **timp liber** (cele de dezvoltare intelectuală sau de personalitate). **Probele de personalitate,** deși au timp liber specific, sunt recomandate cu o aplicare cât mai rapidă, ținând cont de faptul că primul răspuns dat de către subiect este și cel mai sincer.

Întotdeauna trebuie să existe o **anumită limitare de timp** – chiar și la o aplicare în timp liber – pentru că există subiecți perfecționiști, meticuloși, superconștiincioși.



În general, un timp mai mare de gândire nu reprezintă o aprofundare rațională a itemului, ci o raționalizare în sensul său psihanalitic și evidențierea unui **răspuns conformist sau formal.**

Testele cu răspuns la alegere și testele cu răspuns deschis

Testele cu răspuns la alegere

Testele cu răspuns la alegere oferă 2-3-5-7 variante de răspuns construite de autor. Ele sunt foarte ușor de corectat, dar au **dezavantajul** de a orienta subiectul spre o anumită variantă de răspuns.

Subiectul recunoaște un răspuns, dar nu construiește efectiv răspunsul. Răspunsurile pot fi date la întâmplare, și nu prin efort din partea subiectului.

Gradul de dificultate a probei este dat de modul de construcție a variantelor de răspuns, de diferențele dintre acestea. Astfel, există probe la care variantele de răspuns sunt evidente, dar și probe cu nuanțe extrem de fine între variantele de răspuns, greu de diferențiat.

Oferirea de variante de răspuns permite oferirea de situații surprinzătoare pentru subiect, aspecte la care acesta nu s-a gândit niciodată.

RENTROP & STRATON

Testele cu răspuns deschis

Testele cu răspunsuri libere (deschise) sunt mai autentice din punctul de vedere al reactivității psihice a subiectului, dar ele pot oferi situații surprinzătoare sau răspunsuri care nu pot fi încadrate într-un etalon.

Testele sintetice și testele analitice

Testele sintetice

Testele sintetice se consideră că sunt cele care oferă **un singur rezultat**, global, deși prin probă se studiază un ansamblu de dimensiuni psihice diferite și se includ subteste complet diferite.

Testele analitice

Testele analitice sunt probe care, deși oferă un rezultat global, evidențiază dimensiuni psihice componente, ce pot fi analizate și tratate psihologic în mod diferit. Pe această bază se poate alcătui un profil aptitudinal sau de personalitate al subiectului.

Testele de eficiență și testele de personalitate

Testele de eficiență

Testele de eficiență au răspunsuri de tipul: *corect/incorect, bun/rău.* Ele se înregistrează numeric.

Exemplu

La testele de memorie, se ia în considerare numărul total de cuvinte reținute sau corectitudinea răspunsului dat.

Testele de eficiență au, în general, **un singur răspuns corect**, indiferent dacă se dau sau nu mai multe variante de răspuns. Pentru a se evita o corectare dificilă a acestor teste, se dau 3-5-7 variante de răspuns din care una singură este adevărată.

Există și teste care solicită din partea subiectului un răspuns liber; la aceste teste, interpretarea este mai mult calitativă, și nu neapărat direct cantitativă.

Testele de personalitate

Testele de personalitate nu cuprind răspunsuri de tipul *corect/incorect, bun/rău* (se precizează chiar în instrucțiunile de utilizare a testului). La probele de personalitate se pune accentul pe **sinceritatea subiectului**.

Cu toate acestea, cele mai multe probe de personalitate nu au sistem de verificare a sincerității – ca urmare fie a sistemului lor constructiv, fie a încrederii în deschiderea subiectului către un răspuns cât mai sincer.

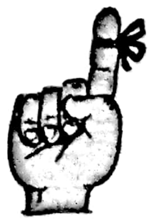
În cazul acestor teste există întotdeauna un grad de **incertitudine a valabilității**, din punctul de vedere al psihologiei subiectului.

Dacă la testele de eficiență există un grad înalt de corespondență între rezultatul obținut și performanța solicitată, la testele de personalitate, această corespondență este doar **probabilă**.

De aceea, dacă în cazul testelor de eficiență puteți avea un grad ridicat de încredere în rezultatele obținute, în cazul testelor de personalitate, doar combinarea și verificarea lor convergentă poate conduce la niște concluzii/interpretări pertinente.

Pentru a evita această relativitate majoră a testelor de personalitate, unele teste utilizează o **scară de incertitudine** sau de sinceritate.

Aceasta constă într-un sistem de verificare a modului de răspuns la test prin repetarea, de câteva ori pe parcursul testului, a uneia dintre întrebări, formulată aproximativ în același fel.



Cum, de regulă, testele trebuie completate pe loc, într-un interval limitat de timp, în acest mod se verifică fidelitatea răspunsurilor, obținându-se un grad mai mare de veridicitate.

Cum să folosiți rezultatele testării psihologice a candidaților

Scopul pentru care aplicați **testarea psihologică** în firma dvs. este acela de a obține un aviz în care se precizează dacă respectivul candidat este **apt** sau **inapt** pentru postul respectiv.

> **A fi inapt la un examen psihologic** nu înseamnă că persoana nu este capabilă de nici o activitate, ci că nu corespunde cerințelor unui anumit post, dar poate fi reorientată spre alte activități cărora le poate face față.

Profilul de personalitate

Pentru candidații apți, care au trecut de testele psihologice, se face un raport care cuprinde o descriere a nivelului aptitudinilor pe care le posedă și o caracterizare cât mai detaliată a **profilului de personalitate.**

Ce să urmăriți la candidații pentru posturile de execuție

În descrierea profilului de personalitate pentru **candidații din posturile executive,** trebuie să fiți atent la următoarele aspecte:

☐ trăsăturile de bază ale personalității;
☐ comportamentul în timpul probelor;
☐ reacțiile la eroare, atitudinea dată de eroare;
☐ reacțiile la stres;

☐ atitudinea față de oameni;
☐ atitudinea față de muncă;
☐ interese, motivații, aspirații, valori personale;
☐ stil de lucru individual.

Ce să urmăriți la candidații pentru posturile manageriale

Dacă evaluarea se face pentru **posturi manageriale,** atunci veți lua în considerare și:
☐ capacitatea organizatorică;
☐ abilitățile de conducere;
☐ capacitatea de motivare, implicare, antrenare a echipelor;
☐ capacitatea de analiză și sinteză.

◆

Deoarece **testele psihologice intră sub incidența secretului profesional,** ele nu pot fi publicate ca atare.

Vă prezentăm în continuare o listă de teste care se utilizează în prezent, pentru ca dvs. să știți care sunt denumirile lor și ce vizează ele:

- Testul de temperament Eysenck – EPI;
- Testul de temperament Guilford-Zimmerman – GZ;
- Chestionarul celor 16 factori primari ai personalității – 16 PF;
- Testul de anxietate Cattell;
- Inventarul de personalitate California – CPI;
- Chestionarul de personalitate Freiburg – FPI;
- Testul de interese Holban;
- Testul de personalitate accentuată Schmieschek.

Portofoliul de teste psihologice este însă mult mai mare și cuprinde, pe lângă testele de personalitate, și teste care vizează aptitudinile perceptive (atenție concentrată, atenție distributivă), memoria, reprezentarea și combinarea spațială, gândirea tehnică, inteligența, capacitatea de abstractizare.

T 55

Ce sunt tichetele de masă	**T 55/002**
Unitățile emitente ale tichetelor de masă	**T 55/004**
Elementele obligatorii ale tichetului de masă	**T 55/005**
Drepturile și obligațiile salariaților privind utilizarea tichetelor de masă	**T 55/007**
Contravenții prevăzute de Legea tichetelor de masă	**T 55/009**
Prevederi pentru angajatorii care au obligații bugetare restante	**T 55/009**

Ce sunt tichetele de masă

Legea tichetelor de masă

Din momentul intrării în vigoare a **Legii nr. 142 din 8 iulie 1998,** Legea privind acordarea tichetelor de masă, tot mai multe societăți comerciale, regii autonome, unități din sectorul bugetar și cooperatiste, persoane juridice sau fizice care angajează personal prin încheiere de contract individual de muncă acordă angajaților aceste tichete.

?

Tichetele de masă reprezintă o alocație individuală de hrană, de care pot beneficia persoanele încadrate în muncă cu contract individual.

Tichetele de masă sunt titluri de plată cu valoare determinată.

Cu tichetele de masă, angajații dvs. pot mânca în cantine-restaurant/bufete sau își pot cumpăra alimente de la oricare unitate de alimentație publică cu care are contract unitatea emitentă a tichetului de masă.

Avantajele acordării tichetelor de masă

Sumele alocate angajaților dvs. sub forma tichetelor de masă sunt **scutite** de plata impozitelor și a contribuțiilor pentru asigurările sociale.

De asemenea, contravaloarea acestor tichete **nu se include în veniturile impozabile** ale angajaților și nu se ia în calcul la plata contribuțiilor la asigurările sociale.

Reglementări

Dacă la nivelul organizației dvs. s-a luat hotărârea acordării tichetelor de masă, trebuie să cunoașteți anumite aspecte prevăzute de legislație (**Legea nr. 142/1998 și Hotărârea Guvernului nr. 5 din 14 ianuarie 1999 pentru aprobarea Normelor de aplicare a Legii nr. 142/1998** privind acordarea tichetelor de masă):

- Hotărârea acordării tichetelor de masă trebuie luată cu acordul organizației sindicale sau a reprezentanților salariaților, după caz.

Clauze în contractul colectiv de muncă

- Această hotărâre va lua forma unei **clauze contractuale** incluse în contractul colectiv de muncă, clauză ce trebuie să cuprindă:
  - ✓ numărul salariaților din unitate care pot primi tichete de masă;
  - ✓ valoarea nominală a tichetului de masă – care trebuie să fie în limita prevăzută de lege;
  - ✓ numărul de zile lucrătoare din lună pentru care se distribuie tichetele de masă;
  - ✓ criteriile de selecție a angajaților care primesc tichete de masă, ținând seama de condițiile concrete de lucru, de prioritățile socio-profesionale ale angajaților dvs. și de alte elemente specifice activității.

- Organizația dvs. va distribui angajaților tichete de masă **lunar,** în ultima decadă a fiecărei luni, pentru luna următoare.

Numărul tichetelor acordate

- Numărul tichetelor de masă trebuie să fie **corespunzător numărului de zile lucrătoare** din luna pentru care se face distribuirea.

- Conform art. 11 din Normele de aplicare a Legii nr. 142/1998, **nu puteți acorda mai mult de un tichet de masă pentru fiecare zi lucrătoare** din luna pentru care se efectuează distribuirea. Nu se consideră zile lucrate perioadele în care angajații:
  - ✓ își efectuează concediul de odihnă;
  - ✓ beneficiază de zile libere plătite, în cazul unor evenimente familiale deosebite (conform Legii

nr. 6/1992), precum și de zile festive și de sărbătoare legale sau de alte zile libere acordate;

- ✓ sunt delegați sau detașați în afara localității în care își au locul permanent de muncă și primesc indemnizație zilnică sau lunară de delegare sau detașare;
- ✓ se află în concediu pentru incapacitate temporară de muncă, sunt absenți de la locul de muncă ori se află în alte situații (conform contractului colectiv de muncă).

- Evidența sumelor destinate acoperirii valorii nominale a tichetelor de masă se va ține separat, în cadrul bugetelor de venituri și cheltuieli, într-o poziție denumită „Tichete de masă".

- Nu puteți acorda salariaților organizației dvs. tichete de masă dacă la data stabilită pentru distribuire nu ați achitat unității emitente, integral, contravaloarea nominală a tichetelor de masă achiziționate, inclusiv costul imprimatelor.

Unitățile emitente ale tichetelor de masă

Tichetele de masă sunt emise de către unitățile cu activitate specializată în acest domeniu sau de către angajatorii care au organizate cantine-restaurant sau bufete.

Unitățile autorizate

Aceste unități trebuie să aibă **autorizația de funcționare** dată de Ministerul Finanțelor Publice, autorizație ce se acordă numai potrivit criteriilor stabilite de către acest minister, astfel încât să se asigure dezvoltarea concurențială a serviciilor specifice.

Pe baza contractului încheiat de către organizația dvs. cu una sau mai multe unități emitente ale tichetelor de masă, acestea au obligația de a vă transmite **lista unităților de alimentație publică** la care angajații își pot folosi tichetele de masă.

Unitățile care emit tichete de masă vor înscrie în factura de livrare a tichetelor, în vederea decontării de către organizația dvs., următoarele **elemente obligatorii,** prevăzute de art. 21 din Normele de aplicare a Legii nr. 142/1998:

Factura de livrare a tichetelor

- ✓ numărul de ordine dintr-o serie continuă, care caracterizează cronologia emisiei de tichete de masă a unității emitente, din care cea corespunzătoare numărului de tichete livrate către organizația dvs.;
- ✓ prețul unitar al imprimatului reprezentând tichetul de masă sau valoarea totală a imprimatelor;
- ✓ valoarea nominală a unui tichet de masă, imprimată pe acesta, din seria livrată;
- ✓ valoarea totală corespunzătoare numărului de tichete de masă livrate;
- ✓ numărul contului bancar distinct și denumirea băncii la care își are deschis contul unitatea emitentă.

Elementele obligatorii ale tichetului de masă

– Listă de control –

Conform art. 24 din Normele de aplicare a Legii nr. 142/1998, imprimatul reprezentând tichetul de

RS RENTROP & STRATON

masă emis de către unitatea în drept trebuie să conțină următoarele **elemente obligatorii:**

☐ seria numerică într-o ordine crescătoare, corespunzătoare numărului de tichete de masă comandate de către organizația dvs. în baza contractului de achiziționare a tichetelor;

☐ date care definesc organizația dvs.
  ☐ denumirea și sediul;
  ☐ numărul de înmatriculare la Oficiul registrului comerțului;
  ☐ codul fiscal;

☐ valoarea nominală a tichetului de masă, în cifre și în litere; valoarea trebuie să corespundă cu cea înscrisă de firma dvs. în comanda fermă transmisă unității emitente;

☐ perioada de valabilitate a tichetului de masă;

☐ spațiul pentru înscrierea numelui și prenumelui salariatului îndreptățit să utilizeze tichetul de masă;

☐ interdicția de utilizare a tichetului pentru achiziționarea de țigări și produse alcoolice, precum și alte interdicții stabilite prin contractul încheiat între firma dvs. și unitatea emitentă;

☐ denumirea și sediul unității emitente;

☐ spațiul destinat înscrierii datei și aplicării ștampilei unității de alimentație publică la care salariatul a utilizat tichetul de masă.

Drepturile şi obligaţiile salariaţilor privind utilizarea tichetelor de masă

Angajaţii dvs. care primesc tichete de masă trebuie să ţină seama de următoarele prevederi cuprinse în art. 15-18 din Normele de aplicare a Legii nr. 142/1998:

- Numărul de tichete utilizate de un salariat într-o lună este cel mult egal cu numărul de zile lucrătoare în care este prezent la lucru în unitate şi nu poate depăşi numărul de zile lucrate stabilit de către angajator.
- Salariatul poate utiliza tichetele de masă pe baza legitimaţiei de serviciu, vizată la zi, numai în unităţile de alimentaţie publică cu care angajatorul/unitatea emitentă are încheiate contracte în baza prevederilor legii.

- La sfârşitul fiecărei luni, la data stabilită de angajator sau la data desfacerii contractului individual de muncă, salariatul are obligaţia să restituie angajatorului tichetele de masă neutilizate în cursul lunii respective.

Interdicţii la utilizarea tichetelor de masă

Se interzice salariatului:

➔ utilizarea tichetelor de masă pentru achiziţionarea altor produse decât cele alimentare;

➔ primirea unui rest de bani la tichetul de masă, în cazul în care suma corespunzătoare produselor alimentare solicitate este mai mică decât valoarea nominală a tichetului de masă;

→ comercializarea tichetelor de masă în schimbul unor sume de bani;

Interdicţii la utilizarea tichetelor de masă

→ utilizarea unui număr de tichete de masă mai mare decât numărul de zile lucrate. Contravaloarea tichetelor de masă utilizate în plus, inclusiv costul imprimatelor acestora, se recuperează de către angajator din drepturile salariale cuvenite salariaţilor respectivi pentru munca prestată în luna în care tichetele de masă au fost utilizate.

Alte prevederi referitoare la tichetele de masă

- Unităţile emitente pot conveni cu angajatorii ca numele şi prenumele salariaţilor, beneficiari de tichete de masă, să fie completate de una dintre cele două părţi (art. 33 din Legea nr. 142/1998).

- **Nu beneficiază** de prevederile legii salariaţii care, potrivit unor dispoziţii legale, au dreptul la masă gratuită, la diurnă, la indemnizaţie sau la alocaţie de hrană (art. 34 din Legea nr. 142/1998).

- În cazul **cumulului de funcţii,** tichetele de masă pot fi acordate numai de către angajatorii unde salariaţii în cauză îşi au funcţia de bază potrivit legii (art. 35 din Legea nr. 142/1998).

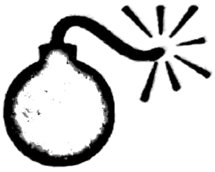
Obligaţia de a prezenta documente

- Angajatorii, unităţile emitente şi unităţile de alimentaţie publică utilizate de unităţile emitente au obligaţia de a pune la dispoziţia organelor de control toate documentele necesare bunei desfăşurări a acţiunilor de control, sub sancţiunile prevăzute de dispoziţiile legale (art. 36 din Legea nr. 142/1998).

Contravenții prevăzute de Legea tichetelor de masă

Contravențiile în utilizarea tichetelor de masă sunt cele prevăzute de art. 10 alin. (1) literele a) și b) din Legea nr. 142/1998:

- comercializarea de către salariați și de către unitățile de alimentație publică a tichetelor de masă contra unei fracțiuni de preț sau a altor produse decât cele alimentare;
- utilizarea de către salariați a unui număr de tichete de masă mai mare decât numărul de zile în care sunt prezenți la lucru în unitate.



Constatarea contravențiilor, precum și aplicarea amenzilor contravenționale se fac de către personalul împuternicit al Ministerului Muncii și Solidarității Sociale și al direcțiilor generale de muncă și protecție socială județene și a municipiului București.

Prevederi pentru angajatorii care au obligații bugetare restante

Conform art. 15 al Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 79 din 31 mai 2001, dacă firma dvs. înregistrează obligații bugetare neachitate la scadență, dar pentru care a obținut **înlesniri la plata acestora** – de la Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Muncii și Solidarității Sociale și de la celelalte autorități ale administrației publice centrale sau ale administrației publice locale, după caz – **puteți acorda salariaților tichete de masă,** în condițiile legii.

Condiția acordării tichetelor de masă

În această situație, puteți acorda tichetele începând cu luna următoare celei în care firma dvs. şi-a achitat obligaţiile bugetare restante sau a obţinut înlesniri la plata acestora.

Începând cu luna în care înregistrează obligaţii bugetare restante sau pierd înlesnirile la plata acestora, angajatorii **nu mai pot acorda tichete de masă** pe perioada în care înregistrează obligaţii bugetare restante, în condiţiile legii.

T 62

Managementul timpului, competența-cheie a leadershipului T 62/002

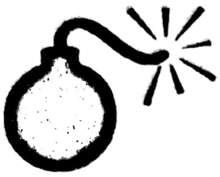
Chestionar pentru autoevaluarea competențelor de gestionare a timpului T 62/003

Cum să lucrați cu eficiență maximă; trucuri și sfaturi pentru îmbunătățirea managementului timpului T 62/006

- **Listă de control pentru folosirea optimă a agendei zilnice** T 62/007
- **Biroul – instrument în managerierea timpului** T 62/010

RENTROP & STRATON

Managementul timpului, competența-cheie a leadershipului



Probabil că ați auzit de multe ori observații de genul: „Dacă vrem să fim **competitivi,** nu este suficient să facem lucrurile bine, trebuie să respectăm și termenele fixate."

Riscul de a pierde un client, un contract sau chiar sume uriașe de bani face ca **respectarea termenelor** să fie o regulă extrem de importantă în orice companie.

Managementul timpului este una dintre competențele de bază ale oricărui manager, cu atât mai mult a managerului de resurse umane, care are de-a face cu componenta umană din activitatea firmei.

A-i determina pe ceilalți să se încadreze în timpul previzionat **fără a face rabat de la calitate** necesită un efort deosebit și multă experiență în lucrul cu oamenii.

Iar atunci când le soliciți angajaților să respecte regulile și să-și finalizeze la timp sarcinile, cel mai important este **exemplul personal.**

Autoevaluare

Ca să vă verificați și să vă îmbunătățiți competențele ce țin de managementul timpului, în paginile următoare aveți la îndemână un **chestionar de autoevaluare.**

Evaluarea performanțelor

Având în vedere faptul că gestionarea timpului este o competență deosebit de importantă în activitatea de management, puteți utiliza chestionarul de mai jos și într-un proces de **evaluare 360° a performanțelor managerilor,** șefilor de departament și de echipe din firma dvs.

În acest al doilea caz, țineți seama de faptul că autoevaluarea reprezintă doar o parte a procesului. Pentru a obține o **evaluare completă și reală** a angajatului respectiv, autoevaluarea trebuie însoțită de evaluarea făcută de către șeful ierarhic superior și de evaluarea făcută de către colegi și subalterni.

Chestionar pentru autoevaluarea competențelor de gestionare a timpului

Chestionarul pe care vi-l propunem este un instrument simplu care vă indică rapid:

- **nivelul dvs. de competență în managerierea timpului;**
- **aspectele care necesită îmbunătățire.**

Citiți pe rând întrebările de mai jos și răspundeți cu DA sau NU, după caz.

Evaluarea competențelor generale de administrare a timpului

Chestionar

Nr.		DA/NU
1.	Aveți notate obiectivele pe care trebuie să le atingeți în vederea obținerii succesului profesional?	
2.	Ați discutat cu superiorul dvs. aceste obiective? Ați ajuns la un punct de vedere comun?	
3.	Lăsați impresia celorlalți că sunteți o persoană bine organizată, că dețineți controlul asupra activităților specifice postului dvs., dar că, totodată, aveți	

	suficient timp şi pentru persoanele din subordine?	
4.	Aveţi suficient timp pentru a vă implica în proiecte importante pentru firmă?	
5.	Sunteţi cunoscut(ă) ca o persoană care schimbă frecvent datele întâlnirilor sau şedinţelor?	
6.	Vă întrebaţi subalternii ce sarcini pot îndeplini în locul dvs.?	
7.	Se întâmplă ca, ocazional, să lucraţi în afara biroului pentru a vă putea concentra asupra unei sarcini specifice?	
8.	Răspundeţi cu promptitudine la mesajele (corespondenţa) primite?	
9.	Răspundeţi suficient de prompt la telefoanele primite?	
10.	Utilizaţi suficient de mult tehnologia şi echipamentele de birotică pentru a economisi timp?	
11.	Obişnuiţi să decideţi să lăsaţi nerealizate anumite sarcini până în momentul în care cineva se va plânge de acest lucru?	
12.	Vă realizaţi o listă cu sarcinile şi/sau telefoanele pe care trebuie să le efectuaţi în decursul zilei?	
13.	Obişnuiţi să vă luaţi de lucru acasă sau să treceţi pe la birou în timpul weekendurilor?	

14.	Credeți că este mai bine să realizați dvs. o sarcină decât să instruiți pe altcineva să o realizeze?	
15.	Permiteți persoanelor să vină neanunțate la dvs. în birou doar pentru a socializa?	
16.	Obişnuiți să fiți prima (primul) care ajunge la birou în fiecare dimineață?	
17.	Obişnuiți să scrieți de mâna diverse materiale sau documente, iar subalternii dvs. doar să le tehnoredacteze?	
18.	Obişnuiți să realizați sarcini care ar putea fi efectuate la fel de bine şi de persoanele din subordinea dvs.?	
19.	Vă stabiliți singur(ă) propriile întâlniri?	
20.	Adeseori pierdeți timp completând diverse formulare sau căutând dosare ori informații?	
21.	Se întâmplă ca uneori să plecați de la birou cu sentimentul că ziua v-a fost consumată de nenumărate întreruperi?	
22.	Acceptați telefoane în cadrul întâlnirilor informale?	
23.	Pierdeți prea mult timp în întâlniri neproductive?	
24.	Adesea ajungeți cu întârziere la întâlniri?	
25.	Pierdeți prea mult timp să alergați după alte persoane şi sunteți la rândul dvs. alergat(ă) de alții pentru nerespectarea termenelor-limită?	
26.	Sunteți mult prea perfecționist(ă)?	

Interpretarea chestionarului

Sunteți un **manager eficient al timpului dvs.** dacă ați răspuns:

Interpretare

- ☐ **DA** la întrebările 1-4, 6-10, 12 și 16;
- ☐ **NU** la întrebările 5, 11, 13-15 și 17-26.

Folosiți interpretarea chestionarului ca să **identificați:**

- acele aspecte legate de managerierea timpului care necesită îmbunătățire;
- consecințele negative ale acestora asupra activității dvs. profesionale.

Automotivare

Acest demers vă va ajuta să **vă automotivați,** astfel încât să vă îmbunătățiți rapid zonele de competență deficitare.

Cum să lucrați cu eficiență maximă; trucuri și sfaturi pentru îmbunătățirea managementului timpului

Cu toții avem nevoie să folosim cât mai profitabil fiecare zi la locul de muncă!

Aparent, toți managerii știu că **secretul** în managementul timpului este **agenda zilnică.** Cu toate acestea, majoritatea uită să respecte regulile utilizării ei eficiente.

Vă recomandăm să parcurgeți **lista de control** de mai jos și să vă asigurați că țineți seama de sfaturile simple care vă pot economisi zilnic chiar și ore întregi!

Listă de control pentru folosirea optimă a agendei zilnice

1. Planificarea anuală

☐ Introduceți în planificare datele-cheie ale anului.

☐ Introduceți datele întâlnirilor constante de pe parcursul anului, precum și datele întâlnirilor pe care deja le cunoașteți.

☐ Marcați evenimentele cunoscute: conferințele, târgurile, elaborarea bugetului, rapoartele periodice.

☐ Marcați datele vacanțelor.

☐ Introduceți evenimentele din familie.

☐ Introduceți sarcinile-cheie, de exemplu: workshopuri strategice, călătorii în interes de serviciu, vizite ale clienților.

2. Planificarea lunară

☐ Verificați activitățile deja planificate, analizați-vă obiectivele și stabiliți-vă prioritățile.

☐ Identificați zilele neplanificate.

☐ Eliminați evenimentele mai puțin importante și mai puțin urgente.

☐ Rezervați o zi pe săptămână în care să nu aveți întâlniri.

☐ Rezervați-vă timp pentru realizarea sarcinilor-cheie.

RENTROP & STRATON

3. Planificarea săptămânală

☐ Dezvoltați-vă obiceiuri periodice și constante; de exemplu: întâlnirea la începutul și la sfârșitul săptămânii pentru planificarea activităților și pentru evaluarea săptămânii trecute, prânzul săptămânal cu echipa etc.

☐ Programați-vă să realizați cele mai importante sarcini la începutul săptămânii.

☐ Stabiliți ce veți delega și delegați sarcinile la începutul săptămânii.

4. Planificarea zilnică

☐ Dezvoltați-vă obiceiuri periodice și constante; de exemplu: întâlnirea zilnică cu echipa, dimineața, timp de o jumătate de oră, pentru planificarea zilei și stabilirea priorităților în funcție de ultimele schimbări apărute.

☐ Stabiliți timpul alocat audiențelor sau „porților deschise".

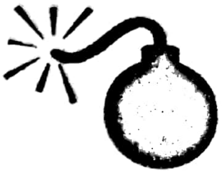
☐ Includeți pe listă sarcinile zilei, întâlnirile și telefoanele – în funcție de importanță și urgență.

☐ Atunci când stabiliți ordinea activităților, țineți seama de curba randamentului dvs. zilnic.

☐ Delegați o serie de sarcini specifice.

Amintiți-vă că **stresul** poate fi redus printr-o **planificare atentă,** astfel încât să vă utilizați timpul în zonele de real interes și să evitați timpii morți, generați de activități neproductive.

De exemplu, ţineţi seama de faptul că:



➜ lipsa planificării şedinţelor zilnice duce la prelungirea acestora în mod nejustificat;

➜ inexistenţa delegării conduce la supraaglomerare şi, uneori, chiar la imposibilitatea rezolvării sarcinilor.

5. Urmărirea agendei prestabilite

Iată **trucurile** care vă ajută să manageriaţi cât mai bine fiecare zi de lucru:

☐ Planificaţi-vă fiecare zi la începutul acesteia sau, şi mai bine, la sfârşitul zilei anterioare.

☐ Realizaţi o listă de sarcini, aproximaţi timpul necesar realizării fiecărei sarcini şi apoi stabiliţi priorităţile.

☐ Izolaţi sarcina-cheie a zilei şi asiguraţi-vă că va fi realizată.

☐ Nu fiţi prea ambiţios în rezolvarea în fiecare zi a unor sarcini care pot aştepta.

☐ Acordaţi-vă o perioadă de timp pentru solitudine.

☐ Reduceţi întreruperile cauzate de telefoane, vizite, discuţii informale neproductive.

☐ Pentru fiecare zi faceţi legătura cu săptămâna, luna, anul şi obiectivele dvs.

Lista de control pentru folosirea optimă a agendei zilnice nu se adresează doar managerilor de resurse umane.

Împărtăşiţi aceste recomandări şi colegilor dvs., **şefi de departamente,** şi încurajaţi-i să le aplice în activitatea lor de zi cu zi.

Biroul – instrument în managerierea timpului

Nu lăsaţi ca biroul la care lucraţi să se transforme într-un spaţiu de depozitare pentru „munţi de dosare" şi să fie un **obstacol pentru eficienţa** dvs.!

Obişnuiţi-vă să ţineţi seama de următoarele **reguli imbatabile:**

☞ Nu trebuie să aveţi pe birou documente sau hârtii specifice mai multor sarcini în acelaşi timp!

- Stabiliţi-vă priorităţile şi menţineţi pe birou doar documentele necesare sarcinilor efectuate în acel moment.
- După terminarea sarcinilor, arhivaţi şi depozitaţi documentele folosite.
- Aruncaţi imediat hârtiile şi lucrurile care nu vă mai sunt de folos.

☞ Nu lăsaţi documente sau hârtii pe birou în momentul în care părăsiţi încăperea.

74 T

Beneficiile instruirii și dezvoltării angajaților T 74/002

Training-ul de integrare, un program de instruire obligatoriu pentru noii angajați T 74/003

Cele mai utile programe de training intern T 74/005

- **Training privind comunicarea** T 74/006
- **Training privind conducerea și comportamentul liderilor** T 74/006
- **Training privind negocierea** T 74/007
- **Training privind delegarea** T 74/008
- **Training privind managementul proiectelor** T 74/008

RENTROP & STRATON

Beneficiile instruirii şi dezvoltării angajaţilor

Organizarea unor **programe de pregătire internă** aduce multe beneficii organizaţiei dvs. ca urmare a faptului că angajaţii îşi dezvoltă abilităţile.

Avantajul programelor de pregătire

Prin faptul că fac munca mai interesantă, aceste programe sporesc nivelul motivării angajaţilor şi duc la o atitudine pozitivă a acestora vizavi de activităţile zilnice.

Tocmai de aceea vă recomandăm să fiţi în permanenţă interesat în dezvoltarea şi instruirea angajaţilor din organizaţia dvs.

Cum să faceţi însă distincţia între **instruire** *(training)* şi **dezvoltare** *(development)?*

> Prin **instruire,** angajaţii dvs. îşi însuşesc cunoştinţele, deprinderile şi aptitudinile necesare îndeplinirii cerinţelor postului.

Vă reamintim că în capitolul I 33 *(Instruirea angajaţilor)* al *Consilierului – Managementul resurselor umane* aveţi toate detaliile referitoare la: nevoile de instruire, planul de instruire, metodele de instruire şi de evaluare a instruirii.

> Prin programele de **dezvoltare,** angajaţii capătă acele cunoştinţe, deprinderi şi aptitudini care le îmbunătăţesc abilităţile de a face faţă schimbărilor din activităţile zilnice, dar şi schimbărilor din carieră.

Furnizorii de training

Programele de training se pot realiza atât cu **furnizori externi,** cât şi cu **furnizori interni.**

Instruirea internă poate fi asigurată de trainerul organizaţiei dvs. (dacă acesta există), de şeful de departament sau de către o persoană din cadrul departamentului de resurse umane.

Training-ul de integrare, un program de instruire obligatoriu pentru noii angajaţi

Program de training obligatoriu

Un prim program de instruire, prin care trebuie să treacă fiecare nou angajat, este **training-ul de integrare în organizaţie.**

Iată ce subiecte vă recomandăm să abordaţi în cadrul acestui tip de pregătire:

☐ Prezentarea organizaţiei (obiect de activitate, servicii, produse, istoric)

☐ Structura organizatorică a organizaţiei

☐ Politici şi proceduri ale organizaţiei dvs.

☐ Regulamentul intern

☐ Regulamentul de organizare şi funcţionare

☐ Sarcinile şi responsabilităţile postului (inclusiv riscurile specifice postului)

☐ Aspecte prevăzute de Codul muncii:
   ☐ durata contractului individual de muncă;
   ☐ durata concediului de odihnă;
   ☐ condiţii de acordare a preavizului şi durata acestuia;

RS RENTROP & STRATON

☐ salariul de bază;
☐ durata normală a muncii;
☐ contractul colectiv de muncă ce reglementează condițiile de muncă ale salariatului;
☐ durata perioadei de probă.

Un alt program de **training de integrare** se poate organiza chiar în cadrul departamentului unde noii angajați își vor desfășura activitatea.

Iată care sunt subiectele și acțiunile pe care le presupune acest program:

☞ **Funcționarea departamentului**
☐ Priorități generale ale departamentului
☐ Organizarea și structura departamentului
☐ Activități curente (operaționale) ale departamentului
☐ Relațiile cu celelalte departamente
☐ Relațiile postului cu celelalte posturi

☞ **Sarcinile și responsabilitățile postului**
☐ Detalii privind sarcinile curente ale postului și rezultatele așteptate
☐ Importanța postului în cadrul departamentului și în cadrul organizației
☐ Probleme ce pot apărea și modalități de rezolvare a acestora
☐ Standarde de performanță ale postului
☐ Programul de lucru
☐ Lucrul peste program
☐ Înlocuirea unui coleg aflat în concediu

- ☐ Raporturi, situații, analize ce trebuie realizate de titularul postului
- ☐ Instrumente de lucru (calculator, mașină, telefon, fax, copiator) – modalități și reguli de utilizare
- ☐ Asistență *(Cum să cer ajutorul în caz de...)*

☞ **Politici, proceduri, reguli**

- ☐ Politicile departamentului
- ☐ Reguli și proceduri ale postului/departamentului
- ☐ Raportarea accidentelor sau a stricăciunilor (costuri)
- ☐ Durata pauzei de masă
- ☐ Utilizarea telefonului în interes personal
- ☐ Monitorizarea și evaluarea performanțelor angajaților

☞ **Turul departamentului** (intrări-ieșiri, birouri, toalete, loc de fumat)

☞ **Introducerea în colectiv** (prezentarea colegilor, a posturilor acestora și a activităților fiecăruia)

Cele mai utile programe de training intern

Programe de training specifice

Pe lângă training-ul de integrare, pe care îl considerăm obligatoriu, puteți organiza **programe de training specifice**, destinate dezvoltării anumitor competențe generale necesare la locul de muncă.

Cele mai utile **subiecte** ce pot fi abordate în cadrul programelor de training specifice sunt:

✓ comunicarea;
✓ conducerea şi comportamentul liderilor;
✓ negocierea;
✓ delegarea;
✓ managementul proiectelor.

Training privind comunicarea

☐ Ce este comunicarea
  ☐ Scopul comunicării
  ☐ Obiectivele comunicării
  ☐ Caracteristicile comunicării

☐ Procesul de comunicare
  ☐ Elementele procesului de comunicare (emiţătorul, receptorul)
  ☐ Bariere de comunicare
  ☐ Modalităţi de depăşire a barierelor de comunicare: *feedback*

☐ Prima regulă: *ASCULTĂ!*

☐ Limbajul trupului sau comunicarea non-verbală

☐ Contactul vizual

Training privind conducerea şi comportamentul liderilor

☞ **Nu oricine este manager este şi lider**
  ☐ Diferenţa dintre lider şi manager
  ☐ Legătura *manager – autoritate*
  ☐ Legătura *lider – influenţare*
  ☐ Liderul formal
  ☐ Liderul informal

Utilizarea fondurilor europene pentru managementul resurselor umane

U 78

Ce trebuie să știți înainte de a solicita finanțare U 78/002

Cele 3 oportunități de finanțare disponibile pentru managementul resurselor umane U 78/005

- Finanțări nerambursabile pentru pregătirea personalului U 78/006
- Fonduri europene pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă U 78/011
- Fonduri europene pentru angajarea de personal U 78/012

Cum să accesați finanțări nerambursabile prin programe europene U 78/014

- Cine pregătește solicitarea de finanțare U 78/019

Avantajele și dezavantajele utilizării fondurilor nerambursabile U 78/020

RENTROP & STRATON

Sprijin pentru activitățile de resurse umane

În contextul economic actual, **sursele de finanțare nerambursabile** disponibile prin programele europene pot reprezenta un important **sprijin** pentru acțiunile de management al resurselor umane.

Din acest punct de vedere, este important ca dvs. să cunoașteți toate **opțiunile de utilizare** a respectivelor fonduri și **modalitățile de valorificare** a acestora, cu avantajele și dezavantajele specifice, într-un context imprevizibil pentru activitatea economică.

În secțiunile următoare veți descoperi ce opțiuni majore aveți în prezent în ceea ce privește **accesarea și utilizarea unor finanțări nerambursabile** pentru diferite acțiuni de management al resurselor umane.

Ce trebuie să știți înainte de a solicita finanțare

Atunci când vă propuneți să înaintați o solicitare de finanțare trebuie să aveți în vedere următoarele **concepte și principii-cheie** ce privesc fondurile europene:

Anumite obiective și priorități

1. **Indiferent de natura lor, fondurile nerambursabile sunt destinate atingerii unor obiective și priorități stabilite de cei care le-au alocat.**

Solicitarea dvs. de finanțare trebuie să demonstreze că acțiunea pe care doriți să o finanțați contribuie semnificativ la atingerea acestor obiective și priorități.

Exemplu

Un anumit program de finanțare poate avea ca obiective creșterea nivelului de calificare a angajaților sau introducerea de tehnologii moderne.

În consecință, solicitarea dvs. trebuie să aibă la bază acțiuni care contribuie la realizarea acestor obiective.

Anumite activități

2. Fondurile nerambursabile pot fi accesate dacă solicitarea dvs. de finanțare se referă numai la categoriile de activități considerate ca fiind acceptate pentru finanțare.

Aceste tipuri de activități trebuie identificate cât mai corect.

Exemplu

Un anumit program de finanțare poate susține activități de tipul campanii de informare în vederea promovării egalității de șanse sau activități de formare profesională pentru întreprinzători și manageri privind inovația tehnologică.

Anumite categorii de beneficiari

3. Fondurile nerambursabile sunt adresate numai anumitor categorii de beneficiari.

Includerea în rândul beneficiarilor a altor persoane, fizice sau juridice, va atrage cel mai probabil **respingerea** solicitării dvs. de finanțare.

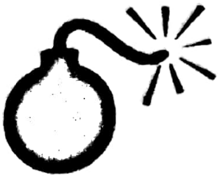
Exemplu

Anumite programe pot fi destinate angajaților, în general, sau lucrătorilor defavorizați, în particular.

Categoria lucrătorilor defavorizați este definită de finanțator, putând fi, de exemplu, persoanele care nu au avut un loc de muncă stabil remunerat în ultimele 6 luni, cele care nu au absolvit o formă de învățământ secundar sau persoanele care au peste 50 de ani.

Nevoie reală de finanțare

4. Fondurile nerambursabile sunt destinate celor care au o nevoie reală de finanțare și o pot justifica.



Solicitarea de finanțare va fi cel mai probabil respinsă unei firme mari, care **nu poate demonstra nevoia de finanțare** și care încearcă să-și înlocuiască cheltuielile pe care le are în mod curent cu fonduri nerambursabile.

Fonduri publice

5. Fondurile nerambursabile din programele europene sunt fonduri publice și trebuie să fie utilizate în baza unor reguli foarte stricte.

De exemplu, fondurile din programe europene sunt bazate pe **principiul rambursării**: beneficiarul finanțării efectuează cheltuielile din surse proprii și apoi solicită, în baza unor documente justificative, rambursarea cheltuielilor efectuate.

Această rambursare ajunge în cazuri foarte rare la 100% din cheltuielile efectuate de beneficiar!

Această abordare este utilizată de finanțator **pentru a co-interesa beneficiarul** să participe la realizarea acțiunii și la atingerea obiectivelor.

Pe de altă parte, aceste fonduri nu trebuie să înlocuiască banii pe care beneficiarul îi are la dispoziție pentru o anumită acțiune, ci trebuie să vină doar în completarea lor.

Ajutoare de stat

6. Fondurile nerambursabile acordate unei firme de către stat sau prin intermediul statului, cum sunt și fondurile europene, sunt considerate, în general, ajutoare de stat.

Ajutorul de stat este considerat a fi orice sprijin acordat de stat sau prin intermediul unor resurse controlate de stat, sub orice formă, care distorsionează sau amenință a distorsiona competiția.

Ajutorul de stat este acceptat în Uniunea Europeană și, respectiv, în România dacă sunt îndeplinite anumite **condiții**.

Ajutorul de stat

Principala condiție pe care o urmărește statul este ca impactul negativ pe care îl are ajutorul de stat asupra concurenței să fie depășit de **impactul pozitiv de natură socio-economică** pe care îl produce acesta la nivelul regiunii respective.

Exemplu

Uniunea Europeană a acordat un ajutor de stat unei firme pentru realizarea unui program de investiții.

*Ca ajutor de stat, finanțarea a contribuit la **dezavantajarea celorlalte firme** de pe aceeași piață, deoarece compania în cauză își poate vinde la costuri mai mici produsele din portofoliu.*

*Totuși, decizia a fost determinată de faptul că **impactul pozitiv asupra regiunii** a fost considerat mai ridicat decât impactul negativ asupra concurenței, întrucât investiția a contribuit la crearea a peste 1.000 de locuri de muncă și a stimulat dezvoltarea mai multor IMM-uri, furnizori ai investiției.*

Cele 3 oportunități de finanțare disponibile pentru managementul resurselor umane

Fondurile nerambursabile prevăd următoarele tipuri de proiecte destinate dezvoltării resurselor umane:

- pentru pregătirea personalului;
- pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- pentru angajarea de personal.

Pentru **anul 2009**, cele trei scheme de finanțare deschise pentru firme sunt:

✓ Schema de ajutor de stat pentru formare profesională generală și specifică, denumită „Bani pentru formare profesională”;

Schemele de finanțare

✓ Schema de ajutor de minimis pentru asigurarea sănătății și securității la locul de muncă, denumită „Bani pentru sănătatea și siguranța salariaților”;

✓ Schema de ajutor de stat pentru ocuparea forței de muncă, denumită „Bani pentru completarea echipei”.

Aceste scheme sunt deschise până la **30 octombrie 2009**. Cererile de ajutor sunt evaluate conform principiului „primul venit – primul servit” și obțin finanțarea cele care depășesc punctajul minim.

Finanțări nerambursabile pentru pregătirea personalului

Firma dvs. poate să primească finanțare pentru **activități de formare profesională** în scopul dezvoltării sau completării cunoștințelor, deprinderilor sau competențelor profesionale ale angajaților.

Formarea profesională

În acest scop, compania dvs. poate depune o cerere de finanțare pe schema de ajutor de stat pentru formare profesională generală și specifică intitulată **„Bani pentru formare profesională”**.

Aceasta schemă are **trei linii distincte de finanțare**:

Liniile de finanțare

- programe de mentorat pentru tinerii angajați;
- calificarea/recalificarea angajaților proprii;
- specializarea/perfecționarea angajaților proprii.

Programe de mentorat pentru tinerii angajați

Programe de mentorat

Finanțări nerambursabile pentru acoperirea parțială a costurilor programelor de mentorat pentru tinerii angajați se acordă prin linia de finanțare denumită **„Programe de mentorat pentru tinerii angajați"**.

Pe această linie, firma dvs. poate înainta o solicitare pentru a finanța activități care sunt inițiate de companie **la angajarea de noi persoane**.

Activități acceptate pentru finanțare

De exemplu:

- activitățile de coordonare, îndrumare sau evaluare a tinerilor angajați de către un mentor;
- consilierea profesională a tinerilor angajați;
- formarea tinerilor angajați cu privire la specificul locului lor de muncă.

Calificarea, respectiv recalificarea angajaților proprii

Programe de calificare, recalificare

Prin linia de finanțare denumită **„Calificarea/recalificarea angajaților proprii"** se acordă finanțări nerambursabile pentru acoperirea parțială a costurilor programelor de calificare/recalificare elaborate în conformitate cu prevederile O.G. nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților (republicată în M.Of. nr. 711 din 30.09.2002).

Calificarea, respectiv **recalificarea**, reprezintă pregătirea profesională care conduce la dobândirea unui ansamblu de competențe profesionale ce permit unei persoane să desfășoare activități specifice uneia sau mai multor ocupații.

Puteți finanța numai acele programe care se finalizează cu **certificate** de calificare/absolvire cu **recunoaștere națională**.

Lista furnizorilor autorizați o puteți accesa din secțiunea „Registrul național al furnizorilor de formare autorizați", de pe pagina de internet www.cnfpa.ro.

Atenție! Conform O.G. nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, activitatea de calificare/recalificare a personalului este **diferită** de activitatea de perfecționare, respectiv specializare a personalului.

Perfecționarea, respectiv **specializarea personalului**, reprezintă pregătirea profesională care conduce la dezvoltarea sau completarea cunoștințelor, deprinderilor sau competențelor profesionale ale unei persoane care deține deja o calificare, respectiv la dezvoltarea competențelor în cadrul aceleiași calificări, dobândirea de competențe noi în aceeași arie ocupațională sau într-o arie ocupațională nouă, dobândirea de competențe fundamentale sau competențe tehnice noi, specifice mai multor ocupații.

*Formarea profesională în meseria de **strungar** este considerată **calificare profesională** dacă prin această activitate competențele dobândite îi permit unei persoane fără abilități și cunoștințe să exercite această meserie conform standardelor naționale.*

Dacă însă un ***strungar****, care este calificat în această meserie, participă la o sesiune de instruire în care își actualizează cunoștințele, atunci această formare este considerată* ***perfecționare****.*

Specializarea, respectiv perfecționarea angajaților proprii

Programe de specializare

Prin linia de finanțare denumită **„Specializarea/perfecționarea angajaților proprii"** se acordă finanțări nerambursabile pentru acoperirea parțială a costurilor programelor de specializare, respectiv perfecționare.

În funcție de **natura formării profesionale** și de **mărimea firmei**, ajutorul de stat poate fi mai mare sau mai mic.

De exemplu, pentru formarea generală, ajutorul de stat poate fi de maximum 80% din costurile eligibile ale acțiunii, iar pentru formarea specifică, de maximum 45%.

Formarea profesională generală

Formarea profesională generală este acea formare cu un conținut care nu este aplicabil exclusiv sau preponderent postului actual sau viitor al angajatului, dar care oferă calificări ce pot fi transferate într-o mare măsură către alte firme sau alte domenii de activitate.

Formarea este considerată **generală** dacă, de exemplu, este organizată în comun de firme independente diferite sau dacă este disponibilă pentru angajați ai unor firme diferite sau dacă este recunoscută, certificată sau validată de autorități sau organisme publice.

Exemplu

*Un curs de formare profesională într-o ocupaţie pentru care se eliberează certificate de absolvire recunoscute de CNFPA este o **formare generală**.*

Sunt considerate activităţi de formare profesională generală cursurile autorizate CNFPA de asistent manager, manager de proiect, sudor etc.

Formarea profesională specifică

Formarea profesională specifică este acea formare cu un conţinut aplicabil direct şi principal postului actual sau viitor al angajatului în firma dvs. şi care oferă calificări ce nu pot fi transferate către alte firme sau alte domenii de activitate sau care pot fi transferate numai într-o măsură limitată.

Exemplu

*Formarea pentru utilizarea anumitor instrumente care se regăsesc numai în firma dvs. este considerată **formare profesională specifică**.*

În cazul în care un restaurant îşi instruieşte angajaţii pentru a utiliza un software creat special pentru acesta, pentru contabilizarea vânzărilor, activitatea este considerată formare specifică.

Valoarea ajutorului

În ceea ce priveşte **dimensiunea firmei**, dacă aceasta se încadrează în categoria **firmelor mari**, ajutorul de stat pentru formare profesională este de maximum 60% din cheltuielile eligibile în cazul formării generale şi de 25% în cazul formării specifice.

Dacă firma dvs. este una **mijlocie**, atunci ajutorul de stat poate urca la maximum 70% din cheltuielile eligibile pentru formarea generală şi 35% pentru formarea specifică.

Pentru o **firmă mică** se mai adaugă un procent de 10%.

Încadrarea întreprinderii în categoriile **mică**, **mijlocie** și **mare** este definită de Legea nr. 346/2004.

Dimensiunea firmei

De exemplu, o firmă cu până la 250 de angajați și cifră de afaceri de până în 50 de milioane euro și care este deținută de persoane fizice ce nu mai dețin alte societăți comerciale este considerată *întreprindere mijlocie*.

Suma maximă nerambursabilă pe care firma dvs. o poate obține în mod direct pentru formarea angajaților proprii nu poate depăși 2 milioane de euro.

Fonduri europene pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă

Sănătate și securitate la locul de muncă

Firma dvs. poate solicita finanțare în cadrul schemei de ajutor de minimis pentru asigurarea sănătății și securității la locul de muncă, denumită **„Bani pentru sănătatea și siguranța angajaților"**, în vederea acoperirii parțiale a acestor tipuri de costuri.

Documentul care detaliază această schemă de ajutor este *Ghidul solicitantului* care se poate citi pe pagina de internet www.fseromania.ro.

Activități acceptate pentru finanțare

Sunt considerate **activități eligibile pentru finanțare** acele acțiuni menite să asigure:
- sănătatea și securitatea la locul de muncă;
- prevenirea bolilor profesionale;
- informarea și instruirea lucrătorilor în domeniul sănătății și securității în muncă;
- cadrul organizatoric și mijloacele necesare securității și sănătății în muncă.

Valoarea ajutorului de stat

Suma maximă ce poate fi obținută de compania dvs. pe această schemă, indiferent de dimensiunea firmei, este de 200.000 euro pe o perioadă de 3 ani de zile, reprezentând până la 100% din cheltuielile eligibile.

Fonduri europene pentru angajarea de personal

Angajarea de persoane defavorizate

În contextul în care firma dvs. dorește **angajarea de personal nou,** poate opta pentru angajarea unor persoane defavorizate pentru care costurile ocupării pe o anumită perioadă sunt parțial suportate prin schema de ajutor de stat **„Bani pentru completarea echipei"**.

În cadrul acestei scheme sunt accesibile două **linii de finanțare**, respectiv:

Liniile de finanțare

- linia de finanțare denumită **„Sprijin financiar pentru ocupare"**, care acordă finanțări nerambursabile pentru acoperirea costurilor salariale ale persoanelor nou-încadrate (persoane inactive; persoane în căutarea unui loc de muncă; șomeri; șomeri tineri; șomeri peste 45 de ani; șomeri de lungă durată, tineri și adulți; persoane care au părăsit timpuriu școala);
- linia de finanțare specifică denumită **„Sprijin financiar pentru ocuparea persoanelor din mediul rural"** care acordă finanțări nerambursabile pentru acoperirea costurilor salariale ale persoanelor din mediul rural nou-încadrate (persoane inactive; persoane în căutarea unui loc de muncă; șomeri, inclusiv șomeri tineri; șomeri

de lungă durată; persoane ocupate în agricultura de subzistență).

Documentul care detaliază această schemă de ajutor este *Ghidul solicitantului* care se poate citi pe pagina de internet www.fseromania.ro.

În ghid sunt definite următoarele categorii de **persoane dezavantajate**:

Persoane defavorizate

- **lucrători defavorizați** – orice persoană care nu a avut un loc de muncă regulat remunerat în ultimele 6 luni sau nu a absolvit o formă de învățământ secundar sau nu deține o calificare profesională sau are o vârstă de peste 50 de ani; sau trăiește singură, având în întreținerea sa una sau mai multe persoane; sau este membru al unei minorități etnice;

- **lucrători extrem de defavorizați** – orice persoană care a fost în șomaj cel puțin 24 de luni;

- **lucrători cu handicap** – orice persoană recunoscută ca fiind în situație de invaliditate conform legislației naționale sau care suferă de o deficiență recunoscută ca urmare a unui handicap fizic, mental sau psihologic.

Valoarea ajutorului

Suma maximă pe care compania dvs. o poate obține pentru angajarea persoanelor defavorizate este de 2 milioane de euro.

Suma este destinată acoperirii costurilor salariale pentru persoanele dezavantajate pe care le angajați (salariul brut și contribuțiile sociale plătite de angajator și chiar costurile serviciilor de îngrijire a copilului sau părinților acestor persoane).

Pentru **persoanele defavorizate** se acoperă 50% din costul salarial pe o perioadă de 12 luni, în timp ce pentru **cele extrem defavorizate** perioada este extinsă la 24 de luni.

În cazul **persoanelor cu handicap**, finanțarea nerambursabilă poate acoperi până la 100% din costul salarial.

Nu există un număr minim sau maxim de persoane care pot fi angajate, dar finanțarea se acordă **numai** pentru persoanele angajate din categoriile persoanelor dezavantajate.

Odată semnat contractul de finanțare, după efectuarea plăților salariale se depune documentația pentru rambursarea parțială sau totală a sumelor plătite.

Cum să accesați finanțări nerambursabile prin programe europene

– Planul dvs. de acțiune în 9 pași –

În vederea solicitării unei finanțări nerambursabile pentru acțiunile ce privesc managementul resurselor umane în firma dvs., trebuie să parcurgeți următorii **9 pași**:

Activitățile de resurse umane

1. Inventariați toate activitățile de resurse umane ale firmei dvs. ce trebuie realizate în următorii 3 ani de zile, în corelație cu strategia și obiectivele generale ale companiei.

Este important să inventariați aceste acțiuni necesare fără a lua în considerare sursa și capacitatea de finanțare.

Exemplu

Managerul de resurse umane al unei firme producătoare de tricotaje a identificat ca fiind necesar a se implementa în următorii 2 ani următoarele acțiuni:

- *actualizarea cunoștințelor deținute de angajații din departamentul IT în administrarea rețelelor XP/2000/2003;*
- *angajarea unui număr de 5 persoane în cadrul secției de tricotaje;*
- *conștientizarea în rândul tuturor angajaților a importanței respectării procedurilor pentru asigurarea securității la locul de muncă;*
- *restructurarea activității și instruirea angajaților care vor fi trecuți pe alte posturi.*

Schemele de finanțare

2. Identificați schemele de finanțare care urmează a se lansa în următoarea perioadă.

Pentru aceasta, accesați paginile de internet:

- www.fonduri-ue.ro
- www.fseromania.ro.

Principalul program care finanțează acțiunile companiilor în domeniul resurselor umane este Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, prescurtat **POS DRU**.

Este foarte important ca solicitarea dvs. de finanțare să fie cât mai bine **fundamentată**.

Ghidul solicitantului

Pentru orice schemă de finanțare există un **Ghid al solicitantului** care prezintă **regulile și cerințele** ce trebuie respectate pentru a depune o cerere de finanțare.

De asemenea, activitățile de resurse umane pentru care se poate solicita finanțare sunt definite tot în Ghidul solicitantului.

Studiați atent acest document pentru că pe baza lui trebuie să vă pregătiți **solicitarea de finanțare**.

Pe lângă Ghidul solicitantului, ca solicitant de finanțare trebuie să cunoașteți și alte **reglementări și constrângeri** definite în legislația națională sau în alte documente.

Acestea sunt menționate, de asemenea, în Ghidul solicitantului.

Prioritățile și obiectivele

3. Identificați prioritățile și obiectivele schemelor de finanțare la care vă gândiți să apelați pentru unele dintre activitățile de resurse umane necesare în firma dvs.

Este foarte important să înțelegeți bine **ce fel de activități pot fi finanțate** conform fiecărei scheme de finanțare.

Proiectul dvs. poate fi **respins** dacă nu răspunde priorităților menționate în Ghidul solicitantului, chiar dacă este bine fundamentat și activitățile sunt bine descrise și corect bugetate.

De exemplu, se lansează o schemă de finanțare pentru a îmbunătăți capacitatea angajaților de a se adapta mai rapid la cerințele pieței muncii.

În acest context, firma dvs. poate solicita finanțare pentru cursurile care le permit angajaților să își dezvolte capacitatea de a valorifica noi oportunități de ocupare a unui loc de muncă, cum ar fi, de pildă, cursuri de calculator, de limbi străine, de negociere sau de leadership.

Activitățile ce pot fi finanțate

4. Identificați categoriile de activități eligibile pentru a fi finanțate, precum și persoanele care pot beneficia de respectivele activități.

Exemplu

O schemă de finanțare poate acoperi costurile unor activități de formare profesională ce susțin introducerea de noi tehnologii care să respecte normele de protecție a mediului.

Dacă firma dvs. identifică astfel de activități ce s-ar putea desfășura în următorii ani, ele pot fi incluse într-o cerere de finanțare.

Astfel, cursurile de calculatoare necesare obținerii unor abilități IT care susțin introducerea unor tehnologii bazate pe utilizarea echipamentelor IT se încadrează în categoriile eligibile.

Cererea de finanțare

5. Pregătiți proiectul și completați cererea de finanțare.

Toate solicitările de finanțare au la bază categorii de **informații generale** și **specifice**. Astfel, **orice proiect** conține următoarele categorii de **informații**:

Informații pe care trebuie să le oferiți

- informații care justifică acțiunea pentru care se solicită finanțare;
- informații care prezintă scopul și obiectivele acțiunii pentru care se solicită finanțare;
- informații care descriu rezultatele și impactul așteptat în urma implementării acțiunii pentru care se solicită finanțare;
- informații care descriu activitățile ce conduc la realizarea obiectivelor și la obținerea rezultatelor;
- informații care descriu resursele ce vor fi utilizate și costul acestora.

Odată identificate și sintetizate aceste informații, completarea cererii de finanțare este asigurată în proporție de peste 70%.

6. Depuneți solicitarea de finanțare.

Cererea de finanțare

Odată ce schema de finanțare se deschide, **completarea cererii de finanțare** se va realiza electronic în portalul http://actionweb.fseromania.ro/, utilizând Ghidul de completare a cererii de finanțare de pe pagina de internet www.fseromania.ro.

Odată completate toate secțiunile cererii de finanțare, aceasta se trimite electronic.

Ulterior acestei faze se printează **declarațiile** generate automat de sistemul electronic, se semnează, se ștampilează și se transmit într-un anumit termen către structura care gestionează programul de finanțare.

7. Contractați finanțarea.

Acceptarea cererii de finanțare

În cazul în care solicitarea dvs. de finanțare a fost **acceptată**, veți fi notificat prin e-mail sau fax despre acest lucru și vi se va solicita să depuneți diferite **documente justificative**, ca de exemplu:

- certificate de atestare fiscală care să demonstreze că firma nu are datorii la stat;
- certificat constatator care să demonstreze că firma nu este în faliment;
- CV-uri ale persoanelor menționate că vor lucra în proiect etc.

Odată ce aceste documente sunt verificate și reflectă faptul că firma este eligibilă pentru a obține finanțarea, veți fi notificat de **decizia de acordare a finanțării** și veți fi invitat să semnați contractul.

8. Implementați proiectul.

După semnarea contractului și demararea proiectului, din **resurse proprii** sau din **avansul solicitat** veți efectua cheltuielile aferente activităților planificate pentru o perioadă de început a proiectului.

La anumite intervale de timp (de exemplu, după ce cel puțin 25% din cheltuielile planificate ale anului respectiv au fost efectuate) veți depune o **cerere de rambursare a cheltuielilor efectuate.**

Rambursarea cheltuielilor

Rambursarea se va realiza după **verificarea documentelor justificative** care atestă realizarea corespunzătoare a cheltuielilor în procentul aferent schemei de finanțare, tipului de companie și de activitate.

9. Închideți proiectul și primiți rambursarea finală a cheltuielilor efectuate.

După desfășurarea tuturor activităților, obținerea rezultatelor și îndeplinirea obiectivelor, proiectul se închide printr-un **audit final,** realizarea **rambursării finale** și arhivarea documentelor.

Rambursarea cheltuielilor

Cine pregătește solicitarea de finanțare

Din **echipa** pe care o alcătuiți pentru **elaborarea cererii de finanțare** trebuie să facă parte un contabil, un jurist și un manager de proiect care să participe și la implementarea proiectului.

Astfel, cei care proiectează activitățile și modul de organizare a acestora trebuie să fie implicați și în procesul de punere în practică.

Avantajele şi dezavantajele utilizării fondurilor nerambursabile

Avantaje

Apelând la fondurile nerambursabile, aveţi oportunitatea de a vă instrui angajaţii, de a îmbunătăţi condiţiile la locul de muncă sau de a face noi angajări, finanţarea putând acoperi **până la 100% din costurile eligibile ale acţiunilor**.

Astfel firma dvs. îşi poate concentra eforturile financiare pe activităţi de investiţii, beneficiind în acelaşi timp de resurse umane **mai bine pregătite, mai informate şi mai motivate**.

Există însă şi **dezavantaje**:

Dezavantaje

- ➔ Fondurile sunt alocate pe **principiul rambursării** (întâi cheltuieşti şi apoi ţi se înapoiază sumele cheltuite), ceea ce înseamnă că trebuie să aveţi capacitatea financiară de a face acest efort. Rambursarea se poate realiza la trimestru sau semestru.
- ➔ Utilizarea fondurilor trebuie realizată în baza unor **reguli stricte**, care limitează flexibilitatea de acţiune cu care o companie este obişnuită.
- ➔ Apare un **cost de administrare** pentru derularea proiectului, deoarece există obligaţii de raportare şi de asigurare a vizibilităţii privind desfăşurarea achiziţiilor în conformitate cu legislaţia pentru achiziţiile publice. O parte din acest cost trebuie acoperit din fondurile obţinute.
- ➔ Există riscul ca **nu toate cheltuielile** efectuate să fie rambursate, dacă nu au fost realizate după regulile finanţatorului.